



**UNIVERSIDAD
DE ATACAMA**
FACULTAD DE HUMANIDADES
Y EDUCACIÓN
Departamento de Psicología

**“ADAPTACIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DENISON Y NEALE
ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY PARA MEDIR CULTURA
ORGANIZACIONAL EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE LA REGIÓN DE
ATACAMA”**

Seminario para optar al grado de licenciado en Psicología y título de Psicólogo

Profesor Patrocinante:

Ps. Paulina Silva Castillo

Profesor Guía:

Dr. Ricardo Jorquera Gutierrez

Seminaristas:

Mellissa Scarlet Saavedra Barraza

Daniela Elcira Toledo Argandoña

Jorge Daniel Veas Morales

Copiapó, Agosto 2020

Agradecimientos

Las fuerzas de tus convicciones determinan tu éxito.

En esta instancia académica queremos reconocer nuestra constancia, compromiso y amistad para lograr nuestras metas conjuntas.

Agradecer a nuestras familias por el apoyo fundamental entregado, que suponen los cimientos de nuestro desarrollo personal y espiritual y que sin ellos no tendríamos los valores que nos componen como personas que esperan contribuir a construir un mundo más humano.

Agradecer a nuestros profesores patrocinantes, quienes nos acompañaron en este proceso.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo validar y adaptar el cuestionario de Denison y Neale “Organizational Culture Survey” (2000) Docs, el cual ha sido utilizado en diversos países para medir cultura organizacional en organizaciones, tanto en el ámbito público como privado. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo transversal, utilizando el modelo hipotético-deductivo, en una muestra de 109 trabajadores y trabajadoras de una Universidad pública de la región de Atacama. Para la recopilación de datos se aplicó el Docs el cual fue construido tras una revisión profusa de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison y Neale 2000) a través de los factores: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, los que permiten evaluar cultura organizacional en diferentes contextos institucionales. Además, el instrumento utilizado fue adaptado a modalidad online, y enviado de forma remota a los correos de los trabajadores y trabajadoras de una Universidad. Los resultados obtenidos evidencian a través de un análisis de confiabilidad y un análisis factorial confirmatorio que el instrumento logra una consistencia interna aceptable, la que mejora considerablemente al eliminar los reactivos 19 y 54 de la prueba, demostrando las características psicométricas apropiadas para su aplicación en contextos organizacionales del ámbito de la educación superior. Por lo tanto, se concluye que el instrumento a partir del modelo de los mínimos cuadrados no ponderados cumple con los criterios requeridos para su adaptación y validación en Chile.

Palabras claves: CULTURA ORGANIZACIONAL, ADAPTACIÓN, VALIDACIÓN, CUESTIONARIO, INVOLUCRAMIENTO, CONSISTENCIA, ADAPTABILIDAD, MISIÓN.

Abstract

The present research aimed to validate and adapt Denison and Neale questionnaire "Organizational Culture Survey", which has been used in various countries to measure organizational culture in organizations, whether in public or private scope. The study had a quantitative, cross-sectional descriptive approach, using the hypothetical-deductive model, in a sample of 109 officials from a public university in the Atacama region. For data collection, Docs was applied, which was built after a profuse review of research on how culture influences organizational effectiveness (Denison by Neale 2000) the factors: involvement, consistency, adaptability and mission, those that allow evaluating organizational culture in different institutional contexts. In addition, the instrument used was adapted in online mode, and sent remotely to the emails of the University officials. The results obtained prove through a reliability analysis and a confirmatory factorial analysis that the instrument achieves an acceptable internal consistency, which is considerably improved by eliminating items 19 and 54 of the test, demonstrating the appropriate psychometric characteristics for their application in organizational contexts in the scope of higher education. Therefore, it is concluded that the instrument according to the unweighted least squares model complies with the required criteria for its adaptation and validation in Chile.

Keywords: Organizational Culture, Adaptation, validation, Questionnaire, Involvement, Consistency, Adaptability, Mission.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I Marco Introductorio	
1.1. Introducción.....	1
1.2 Definición del problema.....	5
1.2.1 Objetivos.....	10
1.2.2 Objetivo general.....	10
1.2.3 Objetivos específicos.....	10
2. CAPÍTULO II Marco Teórico.	
2.1. Estado del arte.....	11
2.2 Marco conceptual.....	12
2.1.1 Cultura.....	12
2.1.2 Organización.....	14
2.1.3 Cultura Organizacional.....	16
2.1.4 Modelo Denison y Neale.....	17
2.3 Marco de antecedentes.....	20
2.3.1 Estudios internacionales.....	21
2.3.2 Estudios latinoamericanos.....	23
2.3.3 Estudios nacionales.....	24
3. CAPÍTULO III Marco Metodológico.....	26
3.1. Método.....	26
3.1.1 Tipo de estudio, diseño y metodología.....	26
3.1.2 Participantes y muestreo.....	30
3.1.3 Procedimiento de recolección de información.....	31
3.1.4 Instrumentos.....	32
3.1.5 Procedimiento de análisis de datos.....	34
4. CAPÍTULO IV Análisis e interpretación de resultados	35
4.1 Análisis de ítem y confiabilidad modelo 4 factores.....	35
4.1.1 Dimensión implicación.....	36
4.1.2 Dimensión consistencia.....	40
4.1.3 Dimensión adaptación.....	45

4.14 Dimensión misión.....	49
4.2 Análisis factorial confirmatorio modelo 4 factores.....	53
4.3 Análisis de ítem y confiabilidad modelo 12 factores.....	54
4.2.1 Subdimensión empoderamiento.....	55
4.2.2 Subdimensión trabajo en equipo.....	57
4.2.3 Subdimensión desarrollo de capacidades.....	60
4.2.4 Subdimensión valores centrales.....	62
4.2.5 Subdimensión acuerdos.....	65
4.2.6 Subdimensión coordinación e integración.....	67
4.2.7 Subdimensión orientación al cambio.....	70
4.2.8 Subdimensión orientación al cliente.....	72
4.2.9 Subdimensión aprendizaje organizacional.....	74
4.2.10 Subdimensión dirección y propósitos estratégicos.....	76
4.2.11 Subdimensión metas y objetivos.....	78
4.2.12 Subdimensión misión.....	80
4.4 Análisis factorial confirmatorio modelo 12 factores.....	83
4.5 Análisis factorial confirmatorio modelo 4 factores de segundo orden.....	83
5. CAPÍTULO V Discusión.....	84
5.1 Discusión.....	84
6. CAPÍTULO VI Conclusión.....	89
6. Referencias.....	93
7. Anexos.....	101

INTRODUCCIÓN

La presente investigación corresponde a la tesis de pregrado de la carrera de psicología de la Universidad de Atacama, la cual se enmarca en el área de la psicología organizacional, cuya investigación se ha denominado “Adaptación y Validación del Cuestionario Denison y Neale Organizational Culture Survey” para medir Cultura Organizacional en una Universidad pública de la Región de Atacama”.

La evolución de la especie humana ha estado marcada desde siempre por el deseo de un mejoramiento continuo, lo que ha conducido al desarrollo cada vez más complejo de estrategias para la solución de sus necesidades tanto individuales como colectivas. Es de conocimiento general, que la investigación no es sólo una acción individual sino también una acción organizada e institucionalizada, es decir, en cuanto a que involucra grupos de trabajo, normas y valores compartidos, conocimientos colectivos, estructuras de procesos y comportamientos grupales. Se agrega a esto que la velocidad con que se están generando diversos cambios, ha llevado no solo a las personas sino que además a todas las organizaciones a adaptarse y adaptar continuamente sus procesos, afectando indudablemente a las personas que la conforman, y por ende a la forma como interpretan sus valores, creencias, normas, patrones de comportamiento, etc., es decir, impactan en la cultura de una organización. Es en este contexto, que resulta clave poder contar con herramientas que permitan aportar científicamente al desarrollo de éstas y de las personas.

Existe evidencia que permite dar cuenta de cómo a través de la cultura organizacional se puede obtener un crecimiento en la gestión institucional y en el desarrollo humano integral. Uno de los modelos orientados al análisis cuantitativo del perfil organizacional es el Cuestionario de cultura organizacional de Denison y Neale, el cual fue desarrollado por el profesor Daniel Denison. Este instrumento busca definir un diagnóstico, evaluación y análisis del perfil cultural de la

organización, basado en creencias y suposiciones resumidas en cuatro principales rasgos culturales de la organización, considerados factores determinante en el desempeño organizativo: misión, adaptabilidad, participación y coherencia.

De acuerdo a la revisión de la literatura con lo que respecta a instrumentos de evaluación de cultura organizacional, no existe uno que permita obtener evidencia de los diversos elementos mencionados con anterioridad en el ámbito educacional. Relevando, además, la importancia de poder abordar estas organizaciones desde este punto de vista, ya que muchas veces el foco solo está en la educación y en el alumnado, dejando de lado aquellas personas que son elementos claves en estos procesos y que conforman las distintas organizaciones educativas.

Considerando además la actual ley 20.129, de acreditación institucional, que orienta a las instituciones de educación superior a que la calidad es esencialmente responsabilidad de las propias instituciones y que busca que estas puedan crear sus propias políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad, para consolidar una cultura de evaluación y control.

En este sentido, el marco de investigación se posiciona aportar al desarrollo de estrategias de medición en el campo de la psicometría, específicamente en adaptar y validar la escala de cultura organizacional de Denison y Neale (Docs.) en funcionarios de una universidad pública. Una de las motivaciones que enmarca la presente investigación responde a la necesidad de incorporar el estudio de la cultura en las organizaciones, instrumentos de orden psicométrico confiable y válido específicamente en nuestra idiosincrasia chilena, para construir, además, organizaciones que también desde su centro, como lo son todos los trabajadores/as de estas, puedan generar cambios que impacten en la calidad de la educación. En este sentido, autores como Cuerda y Bonavia (2017) mencionan que entre los métodos de estudio que se han utilizado para analizar la cultura generalmente se encuentran: entrevistas, los estudios de documentación, la observación y el uso de cuestionarios, siendo los más utilizados las entrevistas y los cuestionarios (p.235).

En Chile son escasos los estudios que evalúan cultura organizacional a través de instrumentos psicométricos, se consideran los estudios de Cancino y Mellado (2019), quienes buscaban analizar

las características psicométricas de la Escala de Cultura Organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey), en su versión traducida y validada al español en 2010, para su aplicación en centros educativos en Chile.

Las entidades de educación superior, además como organizaciones, son unidades sociales con un objetivo claramente definido, en las cuales interactúan, entre otros, docentes y personal administrativo; desempeñando diferentes tareas en forma coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad (Castillo, Lengua & Pérez, 2011). Así parece relevante retomar el interés por adaptar y validar dicho instrumento en el contexto de las instituciones de educación superior.

Actualmente las organizaciones encaminan su gestión en un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. La institución universitaria, como sistema social, institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento de empleados, docentes y estudiantes (Castillo et al., 2011).

De esta manera, en lo que sigue de este trabajo se irá desarrollando la temática de interés en cinco apartados. En el capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema, en donde se contextualiza el estudio, en conjunto a las dimensiones que se asocian al problema y en el cual surge la pregunta de investigación “¿Cuáles son las características psicométricas de la escala de cultura organizacional de Denison y Neale en trabajadores y trabajadoras de una universidad pública de la región de Atacama?”, además se plantea el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación y viabilidad del estudio.

En el capítulo 2 se describe el estado del arte, las teorías y estudios empíricos que sustentan la investigación, dando énfasis al modelo de medición de cultura organizacional postulado por Denison y Neale.

En el capítulo 3 se presenta la metodología, enfocándose en el tipo de estudio, diseño, procedimiento de recolección de información y de análisis de datos con sus respectivas técnicas y también el instrumento que se utilizó. En el capítulo 4 se presentan los resultados obtenidos del análisis de datos, dando a conocer el modelo de 4 factores, 12 factores y 4 factores de segundo orden. Finalmente, en el capítulo 5 se presenta la discusión y conclusión de esta investigación.

CAPÍTULO 1

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La psicología organizacional tiene una gran trayectoria en Chile, desde los años 40' a la actualidad, la cual “se presenta como un área consolidada que, sin embargo, tiene importantes desafíos que resolver tanto de orden disciplinario como profesional. Por lo que espera contribuir al desarrollo de personas y organizaciones con un saber técnico y perspectiva crítica” (Toro, 2017, p. 454).

Uno de los desafíos principales de la psicología organizacional es fortalecer la investigación en el área psicométrica, ya que, si bien es reconocida por el ejercicio profesional, no así por las áreas de investigación que hacen un aporte crítico y situado en el marco de las profundas transformaciones que viven el trabajo y las organizaciones actualmente, desde hace algunas décadas (Toro, 2017). Es importante que la psicología organizacional gane visibilidad para aumentar su campo de intervención y de mejoramiento de la experiencia laboral en sí. Por ende, “se hace necesario el uso de instrumentos psicométricos que tengan altos niveles de confiabilidad y validez que respondan a la población y los objetivos de medición” (Echeverri y Cruz, 2014, p. 185).

Considerando lo anterior, es que el presente estudio busca la convergencia de los elementos psicométricos del cuestionario Denison y Neale Organizational Culture Survey, al cual más adelante se llamará DOCS, aplicado al contexto organizacional en una universidad de la Región de Atacama.

De acuerdo a la información obtenida desde Consejo de Rectores (2019) en Chile, actualmente existen 30 universidades que forman parte del consejo de rectores, cuyo principal marco regulatorio se encuentra establecido en la Ley N°11.575 artículo 36 letra c que define al CRUCH como un organismo de coordinación de la labor universitaria de la nación. Se le asigna también la tarea de mejorar el rendimiento y calidad de la enseñanza universitaria a través de un trabajo propositivo.

Por consiguiente, el estudio de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior “es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas” (Pelekais y Rivadeneira, 2008, p. 2). Por otro lado, entendemos que las universidades son “organizaciones complejas con características distintivas de los demás tipos de organización. Sus objetivos son difusos, diferenciados y difíciles de medir, tienen una marcada diversidad cultural y disciplinar, diversidad profesional, y conflictividad que tornan difícil la tarea de resolución de problemas” (Bartell, 2003, p. 48).

Eventualmente como lo menciona Picón (1994, en Díaz, 2003) “la universidad como organización social constituida fundamentalmente por complejos procesos psicosociales resultantes del tipo de interacción de su recurso humano, tiene como objetivos fundamentales: la creación, difusión y avance del conocimiento al servicio a la sociedad. Esto implica que el manejo gerencial de la universidad demanda enfoques y estrategias diferentes a los de otras organizaciones con fines radicalmente opuestos” (p. 102).

Respecto a la competencia que ejerce en la actualidad la oferta y demanda de las universidades chilenas, Cifuentes (2015, en Ortiz 2017) menciona que:

en este escenario diverso y global las universidades han debido adaptarse a los constantes cambios sociales, lo cual ha significado un desafío en la gestión de la educación universitaria que requiere que las instituciones de educación superior puedan ser competitivas globalmente y a la vez comprometidas para sus contextos locales” (p. 150).

Donde además hoy en día, la calidad de la educación es un elemento transversal a los distintos procesos que se generan en estas organizaciones, por lo que para dar cumplimiento a esta y lo señalado en la ley 20.129, se requiere tener constantemente procesos de evaluación que aporten a la gestión estratégica institucional y el aseguramiento de la calidad, considerando uno de los elementos más importantes como lo son las personas que las conforma y la cultura que pueden generar y que repercute en la que tienen esas con la estructura de la organización y procesos que conlleva.

La cultura organizacional estaba determinada y valorada por sociólogos y psicólogos, según Leslie White (1949) sostenía que “la cultura se producía a sí misma” a partir de observaciones de las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones (Huangal, 2017, p. 24) .

“La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins y Judge, 2009, p. 553). “A través del estudio de la cultura es posible observar su influencia sobre las formas de funcionamiento y operación presentes en una organización” (Olivares, 2007, p. 13).

En la literatura internacional se encuentran diversos modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura. Entre algunos se encuentran el Modelo de Cameron y Quinn (1999) y el modelo de Fey Denison (2003), O’Reilly, (1991) y Hofstede (1999), quienes a través diversos cuestionarios han dedicado un esfuerzo a la construcción, adaptación y validación de instrumentos reconociendo el aporte al conocimiento científico que proveen. “Para el caso de Chile, los estudios existentes sobre cultura organizacional denotan que es una temática incipiente que ha sido abordada desde diversas perspectivas, destacando los trabajos de Rodríguez (2010), Rodríguez y Gómez (2009) y Rodríguez y Stewart (2017)” (Cancino y Mellado, 2019, p. 223).

Uno de los precursores en estudios relacionados a cultura organizacional es el Dr. Daniel Denison, creador del cuestionario Docs, que refiere “una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa” (Bonavia, Prado y García-Hernández, 2010 p. 16). Siendo en el año 2009 adaptada al español relevando la importancia de los estudios psicométricos en el análisis de la cultura organizacional, debido a que “muestra suficiente apoyo empírico en base a los diferentes análisis realizados, lo que avala su utilización” (Bonavia et al. 2009, p. 5). “Es por esto que diversas investigaciones declaran la importancia de seguir adaptando los instrumentos de medición a las necesidades, a contextos, a regiones y generar así la comprensión global de la cultura organizacional” (Cújar et al., 2013, p. 5).

Los fenómenos que deben ser estudiados con detención en cuanto a la adaptación y validación del DOCS en Chile, refieren al tipo de lenguaje utilizado en la redacción de los reactivos. De acuerdo a Cancino y Mellado (2019) “los reactivos eliminados para mejorar los niveles de confiabilidad del instrumento, son los ítems: 24, 29, 34, 39, 43 y 58. Como elemento común se observa que todos corresponden a ítems con redacción en sentido negativo, siendo seis de los ocho ítems totales que contiene la escala” (p. 5).

Los resultados del estudio mencionado anteriormente, indican que los ítems de redacción negativa del instrumento de Denison causan dificultades en las personas que los responden o por lo menos así parece suceder en individuos pertenecientes a instituciones educacionales. Dichas dificultades disminuyen la consistencia interna del instrumento y/o afectan la relación entre los ítems de redacción negativa y sus respectivas dimensiones. (Cancino & Mellado, 2019). En este sentido, los autores recomiendan realizar una revisión semántica de los ítems, por lo cual es necesario modificar aspectos lingüísticos y adecuar aquellos conceptos de origen empresarial y organizacional.

Para adaptar y validar el DOCS se utiliza como población objetivo a los 109 trabajadores y trabajadoras de una Universidad Pública de la Región de Atacama de los cuales el 57,8 % son mujeres y 41,3% hombres, siendo los criterios de inclusión personas entre los 18 a 60 años, de nacionalidad chilena y/o extranjera que pertenezca al área de personal distribuida en los siguientes estamentos académico-profesional, administrativo, técnico entre otros. Los tipos de contratos se resumen en la modalidad a contrata, planta y honorarios.

Las variables asociadas a la cultura organizacional que mide el cuestionario DOCS son: Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. El instrumento consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 subdimensiones o índices propuestos. “Se ha demostrado su utilidad tanto teórica como aplicada para evaluar los valores de la cultura organizacional que tienen una gran influencia a la hora de aumentar la efectividad que alcanzan las organizaciones” (Bonavia et al. 2010, p. 29).

Por lo demás, el estudio responde al enfoque teórico positivista “el cual sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica”. (Ramos, 2015, p. 10)

La metodología cuantitativa descriptiva transversal será el eje metódico de la investigación, que en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2010) “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 4). Además de “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al. 2010, p. 151). A partir de la mención anterior nace la pregunta de investigación ¿Cuáles son las características psicométricas de la escala de cultura organizacional Denison en trabajadores y trabajadoras de una universidad pública de la región de Atacama?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se debe indagar sobre la importancia de las características psicométricas de la escala DOCS considerando la relevancia metodológica del estudio, sin embargo, es necesario hacer un breve repaso sobre los diferentes autores que han intentado validar un instrumento que mida cultura organizacional, como lo son Amsa (1986), Barnett (1979, 1988), Reynierse y Harker (1986) quienes utilizaron métodos cuantitativos para su investigación. Así mismo destacan algunos estudios de carácter cualitativo de los autores Yiing y Bin (2009) y Folch y Comas (2005). En este punto existe una variedad de opiniones con respecto a la “conveniencia del uso de métodos cualitativos versus cuantitativos para el desarrollo de investigaciones, específicamente para aquellas que estudian factores tales como la orientación cultural y la cultura organizacional” (Denison y Mishra, 1995 p.206)

Respecto a los instrumentos de medición de cultura Organizacional que se mencionan con antelación, en Chile solo existe la validación del DOCS aplicado por Cancino y Mellado (2019) en el contexto educacional. A nivel internacional de acuerdo a Bonavia et al. (2016)” Este instrumento ha sido aplicado a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas (más de 700 según sus autores) de diferentes países, siendo uno de los más utilizados”. De acuerdo con Cancino y Mellado (2019) y la discusión respecto a la aprobación del instrumento concuerdan que existe una

consistencia interna aceptable, la que mejoró considerablemente con la eliminación de la mayoría de los ítems de redacción negativa, tomando en cuenta a Cronbach (como se citó en Cancino y Mellado, 2019), criticaba su uso señalando que disminuían la consistencia interna de la escala y desorganizan su dimensionalidad dado esto se considera importante poder adaptar y validar gramatical y culturalmente la escala al contexto chileno para que la medición de cultura organizacional sea exhaustiva.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general.

Adaptar y validar la escala de cultura organizacional de Denison (Docs) en funcionarios de una universidad pública de la Región de Atacama.

1.1.2 Objetivos específicos.

1. Adaptar la escala de cultura organizacional de Denison (Docs) en funcionarios de una Universidad Pública de la Región de Atacama.
2. Establecer la confiabilidad de la escala de cultura organizacional de Denison (Docs) en funcionarios de una Universidad Pública de la Región de Atacama.
3. Establecer la validez del constructo cultura organizacional correspondiente a la escala de cultura organizacional de Denison (Docs.) mediante un Análisis factorial en funcionarios de una Universidad Pública de la Región de Atacama.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO.

2.1 Estado del arte

Se debe tomar en cuenta la carencia de investigaciones relacionadas al estudio de la cultura organizacional que precisen modelos de gestión institucional en la educación superior. En este sentido cabe destacar que la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), publica periódicamente libros y documentos de trabajo sobre temas de educación superior y aseguramiento de la calidad, que buscan contribuir a la difusión y a la promoción de conceptos y prácticas, de acuerdo con las tareas que le asigna la ley 20.129. Entre estos estudios destaca el documento que se titula el modelo de la educación superior, del cual se desprende el marco histórico, político y económico de la acreditación de las universidades en Chile. La acreditación institucional tiene por objeto evaluar procesos de autorregulación en las diversas entidades, centrándose principalmente en la gestión institucional. El propósito de la CNA es garantizar de manera transparente la existencia formal y la eficacia de políticas y mecanismos destinados a velar por la calidad de los servicios prestados.

Existen algunos esfuerzos en el estudio de ésta temática tales como los de Añez (2006) quien alude a que “las instituciones públicas de educación superior cumplen un papel transcendental en los cambios manifestados en el país. Ante las nuevas tendencias, el sector educativo universitario debe dar adecuadas respuestas a las exigencias del entorno”. (p. 110).

Por otro lado, Gómez (2011), en su estudio concluye que las estructuras organizacionales y su propia cultura construyen modelos de producción que “refuerzan las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina, las costumbres y los hábitos de

conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes. La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo” (p. 16).

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Cultura

El término cultura en la actualidad es una palabra bien documentada que posee una variedad significativa y una pluralidad de sentidos, Grimson (2008) citado Barrera (2013) define cultura como “todas las actividades y pensamientos humanos dentro de la susodicha cultura. Poniendo el relieve en que hay diferentes y múltiples culturas siendo el denominador común que la humanidad es un ente cultural” (p. 3).

Fundamentalmente es necesario posicionar el término cultura en relación a los patrones de comportamientos de cada ambiente social, ya que se reflejan hábitos específicos en la capacidad que posee el ser humano para comportarse en determinados contextos. De acuerdo a McCracken (1986) citado Páramo (2017) “en el histórico papel que se le ha asignado a la cultura como reguladora y administradora de conductas, aparece en ella un conjunto de normas que le dan vitalidad a su continua constitución y reproducción social” (p.7).

Siendo la antropología la encargada de estudiar los patrones culturales, define cultura como:

“un rótulo del inmenso campo que ella misma abriría a la investigación científica, es la idea de un todo complejo constituido por diversos círculos o esferas culturales que se distribuyen geográficamente y por sistemas concatenados de categorías culturales que encontraríamos en todas las culturas” (Bueno, 1996, p. 116).

Tal como señala el antropólogo inglés E. Burnett Tylor (1981) en su libro cultura primitiva define cultura como “esa compleja totalidad que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, los hábitos y capacidades cualesquiera adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad” (p. 64).

Por otro lado, el antropólogo Malinowski Bronislaw, “entendió la cultura desde una visión holística, como "una realidad sui generis" que debe estudiarse como tal, con funciones que le dan sentido y existencia propia” (Ramírez, 2007, p. 7).

Por su parte A. Bravo (2001) sostiene que cultura sería “una manera común de vivir, un ajuste particular del hombre a su entorno natural y sus necesidades económicas, viéndose influenciada por la raza o factor genético, el entorno o factor geográfico, y la función u ocupación factor económico”. (p.43)

De acuerdo a Lucas y García (2002) citado Olivares (2007), los elementos más relevantes de la cultura son:

1. Las técnicas: “se refieren al uso de instrumentos y los conocimientos tecnológicos propios de un grupo social”.

2. El código simbólico: indica los códigos compartidos de significados.

3. Los modelos de la realidad: “son las ideas generales que aportan una explicación compartida por una comunidad, de las dimensiones básicas de la vida y de la propia forma de actuar. Mediante estas ideas se transmite la experiencia general adquirida por un grupo, que facilita la comprensión de la realidad sin necesidad de verificación individual”.

4. El mundo normativo: “se refiere al conjunto de pautas de actuación, normas y sanciones características de cada sociedad. Suele estudiarse como la agrupación de elementos que facilitan la previsión de la conducta individual de los miembros de una sociedad”.

2.2.2 Organización

El concepto de organización tiene diferentes acepciones, dependerá del enfoque que se le quiera dar, en este sentido diversos autores plantean las siguientes definiciones.

Edgar Schein (1982) citado en Porras (2012) plantea que:

“Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (p.10).

Desde el punto de vista sociológico Parsons citado en Olivares (2007), define organización como:

“unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas para el logro de fines específicos. En efecto, Parsons estima que las organizaciones son sistemas sociales que están formados por acciones orientadas normativamente al cumplimiento de los objetivos autoimpuestos. Al concebir a la sociedad como un sistema social, es natural que las organizaciones sean definidas como subsistemas pertenecientes al aparato social totalitario”(p. 29).

Lucas y García (2002) citado en Canales (2013) plantean la siguiente definición:

"Las organizaciones son grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de una sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, etc.) Los fines propuestos en la organización están determinados con relativa precisión. Esto significa también la primacía conceptual de los objetivos racionalmente propuestos y socialmente aceptados, de la planificación -sobre todo en cuanto jerarquía y división de funciones- y de la formalización, por sobre la espontaneidad. Igualmente, los miembros actúan cumpliendo roles diseñados por los que han fundado o dirigen la organización, y desarrollados en la vida en común de los distintos actores, con canales de comunicación inicialmente determinados para enviar y obtener información". (p.27)

Pensando en la educación superior se considera a la universidad como “una organización sistémica conformada por un grupo de personas que ejercen diferentes roles en función de variados objetivos y motivaciones y considerando que existe un espacio común entre la conducta, la estructura y los procesos organizacionales (clima organizacional), resulta fundamental analizar el ambiente en el cual se desarrolla a la luz de su sistema de creencias, normas y valores (cultura organizacional)” (Díaz, 2003, p. 103).

Sobre las organizaciones y sus planes de gestión Vesga (2013) afirma que

“existe la necesidad de pensar la cultura de una organización como un componente clave de los planes de implementación de sistemas de gestión de la calidad, a fin de alinear la cultura con las estrategias de gestión ya sea adecuando los sistemas de gestión a la cultura existente o interviniendo la cultura para integrarla con la estrategia de gestión, de acuerdo con la perspectiva de cultura organizacional adoptada por los líderes de las instituciones” (p. 89).

2.2.3 Cultura organizacional

Los conceptos de cultura y organización, están estrechamente interrelacionados, pues la definición más general que puede darse de organización, hecha por Etzioni (1964) citado por Chica (2009), es que “son grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos y por ello las organizaciones son en sí mismas un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo socio político de una sociedad” (p. 2).

Por su parte Pereira (2018) en Alba y Grandez (2018), dice que: “Toda organización llega a tener una cultura propia. Esto es que los integrantes de las organizaciones llegan a tener un sistema de significados comunes. Las organizaciones, sean grandes o pequeñas, al igual que los individuos, llegan a tener una personalidad que les caracteriza y diferencia de otras. Los estudiosos de la organización han concluido que es determinante la influencia que la cultura de la organización tiene sobre el personal que conforma la misma. Cuando una organización lograr fortalecer sus patrones culturales, obtiene una vida propia, independiente de sus componentes”. (p. 14)

Por otro lado, autores como González, Bastidas, Figueroa, Zambrano y Matabanchoy (2018) afirman que “en el desarrollo conceptual de la cultura organizacional, se encuentran diversas concepciones entendidas como un conjunto de aprendizajes adquiridos que permiten a la persona construir o comprender una idea” (p. 201).

Una de las definiciones con mayor aceptación es la de Edgar Schein (1988) quien define la cultura organizacional como:

“Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Para Schein (2004) “el concepto de cultura en las organizaciones en las últimas décadas ha sido utilizado por algunos investigadores y gerentes de organizaciones para referirse al clima y las prácticas que desarrollan las organizaciones entorno a su manejo de personas, o a los valores propuestos y credo de una organización” (p. 28).

Schein, 1984 en Vásquez, 2013 refiere que la cultura organizacional debe ser analizada en diferentes niveles de profundidad:

a) Artefactos visibles, que corresponde a la arquitectura de la organización, su tecnología, la disposición de oficinas, la forma de vestir de las personas, las formas de hablar y comportarse y los documentos públicos. Estos datos son fáciles de obtener, pero difíciles de interpretar.

b) Valores que gobiernan el comportamiento, que es el siguiente nivel de profundidad. Son difíciles de observar directamente, por lo que deben inferirse a través de entrevistas o del análisis de contenido de documentos.

c) Supuestos subyacentes, que son inconscientes y sobre los cuales verdaderamente se construye la cultura organizacional. Son verdaderamente poderosos porque no son debatibles, dada su condición inconsciente.

2.2.4 Modelo Denison y Neale

El modelo sobre cultura y desempeño organizacional desarrollado por Denison, Hooijberg y Quinn busca

“estudiar la relación entre dos inspecciones diagnósticas, la Inspección Organizativa de la Cultura y la Inspección del Desarrollo de Liderazgo y cómo estas impactan en el rendimiento de la inversión, el crecimiento de ventas, la calidad, satisfacción de innovación y empleado. Dicho

modelo plantea una metodología a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión” (Chuc, 2017, p. 127).

Respecto al concepto de cultura Denison (2006) afirma que:

“La cultura puede ser entendida como un sistema de significado que explica la estrategia de adaptación que una organización ha cogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros” (p. 353).

En relación a las características dominantes del modelo Denison, Chuc (2017) describe:

Involucramiento: como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos.

Consistencia: considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.

Adaptabilidad: permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio.

Misión: se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas, objetivos y visión.

En cuanto a las cuatro características principales del modelo Denison respecto a las dimensiones que postula para evaluar cultura organizacional autores como Gómez (2011) asegura que

“este modelo se centra en generalizaciones comparativas de las culturas como los niveles de valores. Al mismo tiempo, el modelo reconoce que hay muchos aspectos de los niveles culturales más profundos de las creencias y supuestos que son difíciles de generalizar acerca de todas las organizaciones” (p.22).

En referencia al cuestionario Denison Organizational Culture Survey es preciso mencionar que

“es una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa. Es un instrumento auto administrado de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión (Bonavia, 2010, p.16).

2.3 Marco de antecedentes

La búsqueda de evidencias respecto a la importancia de evaluar el constructo cultura, se convierte en el horizonte orientador respecto a las estrategias y modelos que las empresas deben emplear para lograr el éxito y con ello “conocer el impacto que esta tiene sobre los resultados de la empresa” (Carrillo, 2016, p. 1).

Es importante definir cuáles son los modelos y metodologías utilizadas para estudiar la cultura en las organizaciones. En este sentido Venegas (2015) afirma que “en principios la medición de la cultura organizacional fue desarrollada a través de entrevistas, observaciones y elaboración de cuestionarios con base en las entrevistas y observaciones previas, es decir, cuestionarios personalizados de acuerdo a cada organización” (p. 25). Esto se debe ya que en un principio, la cultura organizacional estaba determinada y valorada por sociólogos y psicólogos, como el caso de Leslie White (1949) citada por Vargas (2011) “quien sostenía que la cultura se producía a sí misma a partir de observaciones de las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones y los pueblos” (p. 16).

En la actualidad el estudio de la cultura organizacional está ligado al campo de la evaluación cuantitativa, parafraseando a Cújar, Ramos, Hernández y López, (2013) afirman que actualmente se ha evidenciado una posición en la cual, se opta por la elaboración de instrumentos de medición cuantitativos, sin dejar de lado la evaluación cualitativa, en la que se vinculan los componentes del concepto de cultura organización y elementos de la organización objeto de estudio, logrando así una comprensión más integral de dicha organización.

Las investigaciones respecto a esta temática logran gran relevancia y según Martínez (2010) se distinguen:

“Entre las publicaciones con base empírica más recientes dos grandes tipos de estudios sobre cultura organizacional: (1) aquellos que intentan identificar las variables que definen la cultura organizacional y la relación de estas variables con resultados en el ámbito organizacional y (2) los estudios entre culturas, que buscan asociar los rasgos de las culturas de los países o regiones con características de las culturas organizacionales” (p.167).

Sin embargo, y dada la magnitud de conceptualizaciones respecto a la definición de cultura y cómo en la modernidad se han propuesto miradas renovadoras, vemos que la forma de medir dicho fenómeno también ha cambiado Cújar et al. (2013) afirman que “es de gran importancia entender

que el proceso de madurez de este constructo ha sido lento, pero su auge actual motiva a que se consideren los procesos de medición desarrollados por varios autores en diferentes contextos”.

2.3.1 Estudios Internacionales

Cújar et al. (2013) destacaron lo propuesto por MohammadZadeh y Saghaei (2009) quienes desarrollaron un trabajo que tuvo por objetivo

“cuantificar el modelo de cultura de calidad en una empresa de construcción con el modelo de ecuaciones estructurales. Las 5 principales variables de la cultura de la calidad fueron: los planes de calidad y medición, el compromiso de la alta dirección, la gestión humana, la formación y la comunicación eficaz; adicionalmente, se demostró la estrecha relación de esta variable con la cultura de calidad” (p. 353).

Otro de los autores más relevantes en relación a la medición en cultura organizacional es Hofstede (1991) citado en Trillo y Espejo (2008) quien determinó

“seis dimensiones relacionadas con la cultura organizacional de las empresas: orientación a los procesos versus orientación a los resultados, orientación a la persona versus orientación a la tarea, estilo provinciano versus profesional, sistema abierto versus sistema cerrado, control flexible frente a control rígido y, por último, estilo normativo versus pragmático” (p. 106).

En España de igual manera se propone la creación del instrumento de Cultura Organizacional Educativa (ICOE) creado por los investigadores, Marcone y Del Buey (2003) donde se trabajó con una muestra conformada por 436 profesores pertenecientes a 20 escuelas de educación básica de la región de Valparaíso, Chile, el cual arrojó como resultado que:

“El ICOE ha demostrado poseer una alta fiabilidad, tanto en su conjunto como en cada uno de los factores de segundo orden extraídos, lo que nos permite afirmar que este instrumento cuenta con el suficiente nivel de consistencia interna para medir las características culturales propuestas en nuestra definición. Es conveniente señalar que además de este análisis de las dimensiones culturales, el inventario proporciona la oportunidad a los directivos para recoger información relacionada con las creencias y valores que son compartidos por sus docentes” (p. 299).

En esta línea además se destaca el estudio realizado en Cuba por Serrate, Portuondo, Sánchez y Suárez (2013), en su evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal, el cual trata de

“un procedimiento que contribuye a la vigilancia permanente del comportamiento de las variables culturales que inciden en la efectividad grupal para orientar las estrategias a implementar con la finalidad de optimizar el trabajo en equipo y que este constituya un valor compartido en la organización” (p. 4).

2.3.2 Estudios Latinoamericanos

De acuerdo a los estudios latinoamericanos, Ferreira, Leal, Felipe, Chagas y Figueiredo (2002), desde Brasil en su trabajo *Desenvolvimento de un instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional* buscan:

“desarrollar y analizar las características psicométricas de un instrumento diseñado para identificar los valores y prácticas que dan forma a la cultura de una organización. Basado en el

análisis del contenido de entrevistas con directores o gerentes de varias compañías. La versión inicial de la escala constaba de 126 declaraciones en formato Likert, que fue respondida por 823 miembros de diferentes organizaciones. Se concluyó que las características psicométricas del instrumento son recomendables para su uso en la investigación brasileña dirigida a evaluar la cultura organizacional” (p. 271).

También destacan los esfuerzos de Aguilar (2009) quien a través de su estudio: el diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura

“reporta hallazgos de una indagación teórica que destaca la existencia de un enfoque poco explorado en la investigación de la cultura organizacional y que tiene que ver con la cultura de grupos subyacentes, sus procesos interactivos y su impacto en la construcción de la cultura de la organización” (p. 67). La metodología del estudio está elaborada bajo un “paradigma hermenéutico o interpretativo y se apoya en una metodología mixta que integra, en diferentes momentos, los enfoques cuantitativo y cualitativo”.

Por otro lado, Pirela y Sánchez (2009) analizaron la cultura y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas:

“Se utilizó una metodología cualitativa, basado en el paradigma post positivista, y el método hermenéutico. Se realizaron entrevistas semiestructuradas y la observación, a 10 directores y 10 docentes, informantes claves seleccionados intencionalmente de instituciones públicas de educación básica del municipio Maracaibo. Se encontró que prevalecen principios establecidos tácitamente como la misión, y que los valores considerados importantes son la responsabilidad, la justicia, la honestidad, solidaridad, compromiso con la enseñanza y los alumnos, dedicación, tolerancia, equidad, calidad, armonía, democracia, lealtad y respeto (p. 175).

Sobre la base de la importancia en estudiar el fenómeno de la cultura en las organizaciones, López (2018) en su tesis sobre Cultura organizacional y productividad, propone la metodología mixta para

“comprender tanto aspectos cuantitativos como cualitativos por medio del estudio de caso, ya que al contar la empresa con un número reducido de trabajadores permitió realizar entrevistas a profundidad al personal directivo y operativo, así como complementar la información por medio de observación directa. En la investigación se estudiaron dos variables: la cultura organizacional y la productividad, la variable dependiente es la productividad y la independiente es la cultura organizacional” (p. 10).

2.3.3 Estudios Nacionales

En relación a estudios realizados a nivel nacional, destacan los autores Reineri y Martínez (1996), quienes al desarrollar cuestionarios de valores y normas buscaban la identificación de dimensiones de estos elementos, a partir de las cuales se pueda efectuar comparaciones entre diferentes organizaciones. En cuanto a la metodología empleada, “se construyó un cuestionario para medir valores y normas de conducta en organizaciones. Éste se dividió en dos partes, la primera evalúa valores organizacionales y está compuesta por veinte pares de valores opuestos presentados en un formato diferencial semántico con cinco posibilidades de respuesta entre cada par de valores. La segunda parte se desarrolló en parte basándose en preguntas adaptadas de las dimensiones de normas organizacionales evaluadas por el cuestionario Norms Diagnostic Index de Allen y Dyer 1980, y las demás por preguntas originales” (p. 53).

Además, concluyeron que conocer las propiedades del cuestionario enriquece el análisis de las culturas de las organizaciones en las que éste se administre, ya que permiten hacer estas evaluaciones con mayor solidez estadística y conceptual, al conocer características sobre su validez de constructo (identificación de dimensiones de las variables medidas), confiabilidad y sensibilidad (dispersión de las respuestas)”. (Reineri y Martínez, 1996, p.65)

“Se ha demostrado de manera contundente que estas herramientas han sido y pueden ser ajustadas, de acuerdo con las demandas y necesidades de los investigadores. Así mismo, que la selección de una de ellas depende principalmente del propósito de la investigación, del uso pretendido de los resultados y de la disponibilidad de recursos” (Toca y Carrillo, 2009, p. 24).

Además, cabe mencionar el estudio chileno de Cancino y Mellado (2019), el cual tiene como finalidad analizar las características psicométricas de la Escala de Cultura Organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey), en su versión traducida y validada al español en 2010, para su aplicación en centros educativos en Chile, basándose en el estudio realizado en una muestra de 323 docentes de 16 instituciones.

Finalmente, vemos que el estudio de la cultura requiere la necesidad de

“seguir adaptando los instrumentos a las necesidades, a contextos, a regiones y generar así la comprensión global de la cultura organizacional; cada nuevo investigador deberá indagar si el método usado en tal caso es el más apropiado, y más aún, deberá profundizar hasta que se genere una herramienta eficaz que caracterice dicho constructo y mida su preeminencia en todo sistema. Latinoamérica ha sido fundamental en el desarrollo de este constructo en la actualidad, la descomposición en variables particulares y la amplitud de aplicabilidad en sectores no explorados” (Cújar et al. 2013, p. 334).

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA

3.1 Método.

3.1.1 Tipo de estudio, diseño y metodología.

El paradigma cuantitativo utilizado en esta investigación muestra una concepción objetiva, hipotética y deductiva orientada a los resultados que provea la validación del Docs. Este paradigma positivista permite explicar, predecir y controlar las variables del estudio, en donde “los propósitos científicos están por encima de los valores que los sujetos expresen y de su contexto, centrándose en el mundo de forma neutral para garantizar explicaciones universales generalizables. La metodología adoptada sigue el modelo hipotético-deductivo de las ciencias naturales, categorizando los fenómenos sociales en variables de índole correlacional y factorial, entre las que se establecen las relaciones estadísticas”. (Ricoy, 2006, p.15)

El tipo de estudio descriptivo transversal describe el proceso de evaluación de las propiedades psicométricas del Docs en el contexto de una institución universitaria pública. Hernández et al postula que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo

no es indicar cómo se relacionan éstas.” (p.80). Este tipo de estudio posee un nivel de profundidad preliminar que implica contar con una base de conocimiento previo respecto al tema de estudio, su alcance temporal está determinado a un grupo de estudio específico lo cual permite “mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández et al, 2010, p.80).

El diseño metodológico mediante el análisis estadístico busca analizar la confiabilidad de la escala mediante el alfa de Cronbach y la validez de constructo mediante el análisis factorial confirmatorio (AFC) y bajo el modelo de mínimos cuadrados no ponderados (MCP).

El modelo 1 que asume la existencia de cuatro factores de primer orden (correspondientes a las dimensiones de: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión); y el modelo 2 o modelo DOCS que asume la estructura factorial propuesta por Denison (doce factores de primer orden y cuatro factores de segundo orden).

Respecto a las variables operacionales que emplea el instrumento DOCS de acuerdo al modelo de cultura de Denison “existen características culturales, o tipologías de patrones de comportamiento o formas de actuación, que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, y Misión. Cada una de estas características se mide a través de tres subescalas y cada una de estas subescalas se mide a través de cinco ítems del cuestionario”. (Gómez, 2011, p.22)

A continuación se detallan las dimensiones del instrumento:

Implicación:

Zaderey y Bonavia (2016) afirman. “Las organizaciones efectivas facultan a su gente, se construyen a sí mismas alrededor de los equipos, y desarrollan la capacidad humana a todos los niveles” (p.52).

“Estos miembros participan en las decisiones que puedan afectarles independientemente de su nivel jerárquico, se muestran comprometidos y se consideran a sí mismos una parte relevante de la organización”. (Gómez, 2011, p.24)

Esta dimensión se compone de las siguientes subescalas:

Empowerment. Los miembros tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo, sintiéndose por ello responsables y pertenecientes a la organización.

Trabajo en equipo. El trabajo cooperativo hacia objetivos comunes es un valor importante de la organización, que hace sentir a todos los empleados responsables de su consecución.

Desarrollo de capacidades. La organización invierte recursos de manera continua en el desarrollo y mejora profesional de sus trabajadores para mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades.

Consistencia:

La efectividad de la organización depende en gran parte de la coherencia de los valores transmitidos a sus empleados, lo que crea unos valores comunes entre todos los miembros que facilitan que se alcancen acuerdos. De ello deriva una cultura organizacional fuerte y distintiva que influye considerablemente en los trabajadores. Los componentes de esta dimensión son:

Valores centrales. Los miembros de la organización comparten una serie de valores que dan lugar a unas expectativas claras y a un fuerte sentimiento de identidad.

Acuerdo. Los empleados pueden alcanzar acuerdos en temas esenciales lo cual implica, por un lado, que existe un cierto nivel de acuerdo tácito, y por otro, que cuentan con la capacidad de solventar las diferencias.

Coordinación e integración. Los miembros de la organización que pertenecen a distintos departamentos y unidades son capaces de trabajar de forma conjunta con el fin alcanzar objetivos comunes.

Adaptabilidad:

Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía. Asumen riesgos, aprenden de sus errores y continuamente están introduciendo cambios que mejoran su capacidad de ser valiosas para sus clientes. Esta dimensión se compone de los siguientes elementos:

Orientación al cambio. La organización es capaz de buscar, detectar, interpretar y anticipar cambios en su entorno y reaccionar a estos adecuadamente.

Orientación al cliente. La organización está guiada y preocupada por la satisfacción y anticipación de las necesidades de sus clientes.

Aprendizaje organizacional. La organización recibe, analiza y utiliza las señales de su entorno con el fin de favorecer la innovación, el desarrollo y su conocimiento.

Misión:

Las organizaciones con éxito tienen una dirección y un propósito definido, así como una clara visión de su futuro. La construcción de todos estos elementos requiere de un fuerte liderazgo que desarrolle una visión y una cultura como sostén. Las subescalas que forman esta dimensión son:

Dirección y propósitos estratégicos. Disponer de un plan estratégico claro determina el propósito de una organización, mostrando a todos sus miembros cómo pueden contribuir al desarrollo de la misma.

Metas y objetivos. Una serie de metas y objetivos vinculados a la misión, estrategia y visión de la organización ayudan a todos sus miembros a conocer la dirección que debe seguir su trabajo.

Visión. La organización tiene una imagen compartida de sí misma que refleja el modo en cómo desearía ser percibida en el futuro.

3.1.2 Participantes y muestreo.

Como primer paso, nos proponemos la adaptación y validación del Docs como instrumento para evaluar la cultura organizacional. Para ello se administró a 109 personas pertenecientes a una Universidad pública de la región de Atacama, de los cuales 45 (41,3 %) eran hombres, 63 (57,8 %) mujeres y 1 (0,9) correspondiente a otro género. Respecto a los estamentos 89 (81,7%) eran profesionales académicos, 12 (11%) administrativos 3 (2,8%) técnicos y 5 (4,6%) a otros estamentos. En cuanto al intervalo etario de los participantes podemos decir que 6 (5,5%) corresponden a las edades de 18 a 28 años, 48 (44%) corresponden a las edades entre 29 a 39 años, mientras que 35 (31,1%) corresponde a las edades entre 40 a 50, por último 20 (18,3%) participantes corresponden a las edades entre 50 y más.

Respecto a los datos formales como tipo de contrato es correcto aseverar que 30 (27,5%) pertenece a personal de planta, 64 (58,7%) a personal de contrata, 9 (8,3%) a personal a honorarios

y 6 (5,5%) a otros. Finalmente, cabe mencionar que, en cuanto a los años de antigüedad, 7 (6,4%) llevan menos de 1 año, 26 (23,9%) forman parte de la institución de 1 año a 3 años, 41 (37,6%) llevan de 4 a 7 años, 12 (11%) forman parte de 7 a 10 años, y por último 23 (21,1), llevan de 10 años a más.

Para la elección de los participantes se utilizó un muestreo no probabilístico intencionado en este sentido Hernández et al. (2010) menciona que la elección de los elementos de la muestra no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (p.171) .

Como criterios de inclusión se consideró: (a) funcionario o funcionaria de la institución universitaria, (b) tener mínimo un año de antigüedad, (c) pertenecer al estamento de profesional, administrativo y técnico.

3.1.3 Procedimiento de recolección de información.

Inicialmente se contó con la aprobación formal de la institución universitaria obedeciendo a los conductos regulares, primeramente, el director de carrera solicitó a la decanatura de la facultad la probidad del instrumento para su contestación masiva. Acogida la solicitud se dio paso a la masificación del cuestionario online mediante canales formales de la institución, explícitamente en los correos institucionales. Asimismo, se solicitó la firma de los consentimientos informados, es decir se da por entendida que la participación es voluntaria al momento de contestar las primeras preguntas. Todas sus respuestas fueron tratadas anónimamente, es decir, el nombre de los participantes no fue registrado.

Asimismo, el método de recolección de datos es por medio del cuestionario de cultura organizacional, en donde es incluida información sobre datos demográficos tales como el género,

edad, estamentos, tipo de trabajo y antigüedad. Para dicho momento ya se contaba con el instrumento de medición previamente adaptado.

Posteriormente teniendo la autorización para llevar a cabo la aplicación del instrumento se explicitan las debidas instrucciones sobre cómo desarrollar el cuestionario online a través de un formulario google, y también se da pie a la sensibilización sobre la participación de este. No obstante, cabe mencionar que dicho estudio busca analizar las propiedades psicométricas del DOCS y no evaluar o determinar presupuestos asociados a la cultura de la institución.

Finalmente, respecto a los principios éticos, las respuestas son trabajadas de modo confidencial, protegiendo en todo momento la privacidad de éstas y sólo los tesisas, docente patrocinante y docente guía tienen acceso final a éstas. La participación en este estudio no implica ningún riesgo físico o psicológico para el participante. La información es tratada procurando la confidencialidad de quienes contestaron y su uso solo tiene fines científicos.

3.1.4 Instrumento.

3.1.4.1 Cuestionario cultura organizacional Denison y Neale, adaptación al español de Cancino y Mellado 2019.

Se utilizó el cuestionario original de Denison y Neale “Organizational Culture Survey” (2000) Docs, en su versión más reciente de los autores Cancino y Mellado (2019) instrumento que evalúa la cultura organizacional, la cual es conceptualizada como un constructo que se divide en cuatro dimensiones o factores de primer orden. Cada una de estas cuatro dimensiones se divide a su vez en tres subdimensiones o factores de segundo orden, los que son medidos mediante cinco ítems, respectivamente.

Tabla 1

Estructura general de la Docs

<i>Dimensiones</i>	<i>Subdimensiones</i>	<i>Ítems</i>
Implicación (Empowerment)	Empoderamiento (<i>Empowerment</i>)	1-5
	Trabajo en equipo (<i>Team orientation</i>)	6-10
	Desarrollo de capacidades (<i>Capability development</i>)	11-15
Consistencia (Consistency)	Valores centrales (<i>Core values</i>)	16-21
	Acuerdo (<i>Agreement</i>)	21-25
	Coordinación e integración (<i>Coordination and integration</i>)	26-30
Adaptabilidad (Adaptability)	Orientación al cambio (<i>Creating change</i>)	31-35
	Orientación al cliente (<i>Customer focus</i>)	36-40
	Aprendizaje organizacional (<i>Organizational learning</i>)	41-45
Misión (Mission)	Dirección y propósitos estratégicos (<i>Strategic direction and intention</i>)	46-50
	Metas y objetivos (<i>Goals and objectives</i>)	51-55
	Visión (<i>Vision</i>)	56-60

Adaptado de Bonavia *et al.* (2009)

Sin embargo, se efectuaron adecuaciones de algunos conceptos por ítem debido a la necesidad de adaptar el lenguaje al contexto socio cultural de la institución. Por ejemplo, el reactivo 6 en la versión original, se describe de la siguiente manera, 6. (*Se alienta activamente a la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización*), la adaptación cambia algunos conceptos como organización por universidad, modificándose el ítem a; 6. (*se alienta activamente a la cooperación de todos en los diferentes niveles de la universidad*). Así mismo la pregunta 40. (*Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.*) se adecua por 40. (*Alentamos el contacto directo entre nuestros funcionarios y estudiantes*), se adapta el concepto de gente por trabajadores y clientes por estudiantes.

De acuerdo a los resultados obtenidos por el estudio de Cancino y Mellado (2019) se observa que los valores del alfa de Cronbach para las cuatro dimensiones indican una alta consistencia interna,

ya que todos son mayores o cercanos a 0,80, lo que es consistente con los resultados de la escala original y su versión adaptada al español. En cuanto a los indicadores para cada una de las 12 subdimensiones, se observa una consistencia aceptable para un estudio exploratorio, con $\alpha > 0,60$ (Huh et al., 2006). De esta manera, se procede a eliminar aquellos ítems que comparten menos varianza con los demás en aquellas subdimensiones que mostraron $\alpha < 0,70$ (se eliminan seis ítems en total). Al realizar esta eliminación se observa que todas las dimensiones y subdimensiones incrementan su nivel de consistencia interna, logrando indicadores en rangos aceptables o altos (con $\alpha > 0,64$). En resumen, para mejorar los niveles de confiabilidad del instrumento, se eliminan los ítems: 24, 29, 34, 39, 43 y 58. Como elemento común se observa que todos corresponden a ítems con redacción en sentido negativo, siendo seis de los ocho ítems totales que contiene la escala.

Por último, el instrumento cuenta con 15 ítems por dimensión, llegando a un total de 60 ítems. El instrumento es respondido por los participantes utilizando una escala Likert balanceada en 4 niveles (desde 1= ‘completamente en desacuerdo’, a 4= ‘completamente de acuerdo’).

3.1.5 Procedimiento análisis de datos

Tabla 2

<i>Objetivo</i>	<i>Técnica de análisis</i>
Establecer la confiabilidad de la escala de cultura organizacional de Denison (Docs)	Estadígrafo Alfa de Cronbach.
Establecer la validez del constructo cultura organizacional correspondiente a la escala de cultura organizacional de Denison (Docs)	Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)

Modelo de los mínimos
cuadrado ponderados
(MPC)

Para analizar los datos se calcularon las medias, desviaciones estándar, asimetría y curtosis de cada uno de los reactivos. La confiabilidad del instrumento fue establecida mediante el estadígrafo alfa de Cronbach. Se corroboró la consistencia de los ítems a través de alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido y mediante la correlación de elementos corregida.

La ratificación de la estructura del instrumento se verificó por medio de análisis factorial confirmatorio (AFC), por medio del modelo de los mínimos cuadrados ponderados. Una variante de este método implica estimar los parámetros utilizando mínimos cuadrados ponderados. La propuesta fue reseñada por Aitkin y Longford (1986), citado en Fernández (2003), quienes plantearon que la ecuación debe ajustarse ponderando por el número particular de la muestra. Dicho método se utilizó debido que la capacidad muestral no alcanza a cubrir los estándares establecidos en la norma.

Los índices considerados en el análisis fueron el *Goodness of Fit Index* (GFI), que mide la cantidad relativa de varianza explicada por el modelo, además del Índice de bondad de ajuste. También fue apropiado el *Normed Fit Index*, que evalúa el ajuste relativo del modelo. El ajuste del modelo resultó también aceptable al considerar el valor estandarizado de los residuos cuadráticos medios (SRMR).

Los procedimientos descriptivos, el cálculo de la confiabilidad y el análisis factorial se realizaron mediante el paquete estadístico SPSS 20.0. El análisis factorial confirmatorio se efectuó utilizando el programa AMOS 18 para Windows.

CAPÍTULO 4

4. RESULTADOS

4.1 Análisis de ítem y confiabilidad modelo 4 factores

En primer lugar, se realizó el análisis del instrumento, considerando un comportamiento de cuatro factores establecido en la literatura.

Se realizó un análisis de las 4 dimensiones y 12 subescalas que componen el cuestionario de Denison Organizational Culture Survey, de los autores Denison y Neale (1991, 2000).

4.1.1 Dimensión: Implicación

Tabla 1

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	15

La tabla 1 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de la dimensión implicación, siendo 0,911 su fiabilidad, el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7 por lo tanto se revela una buena confiabilidad entre el número total de los elementos.

Tabla 2

Estadísticos total Factor 1: Implicación

	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. La mayoría de los funcionarios se involucran activamente en su trabajo.	3,472	1,0273	-,477	-,537	,599	,906
2. Las decisiones se encuentran en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	3,333	,9764	-,348	-,541	,662	,904
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesitan.	3,167	1,1958	,039	-1,144	,715	,901

4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	3,509	,9811	-,510	-,455	,503	,909
5. La planificación de la universidad es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	3,269	1,2501	-,291	-1,053	,699	,902
6. Se alienta activamente a la cooperación de todos en los diferentes niveles de la universidad.	3,083	1,0862	,144	-,989	,726	,901
7. Las personas trabajan en equipo.	3,241	1,0840	-,406	-,708	,739	,901
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	3,500	1,1479	-,434	-,605	,674	,903

9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios básicos.	3,926	1,0912	-,774	-,350	,518	,908
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la universidad.	3,324	1,0923	-,459	-,372	,700	,902
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.	3,269	1,0818	-,376	-,575	,474	,910
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente .	3,481	,9015	-,801	,266	,549	,907
13. La universidad trabaja continuamente para mejorar	3,204	1,0744	-,279	-,633	,544	,907

las destrezas de los funcionarios.

14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la universidad, que le permite desenvolverse adecuadamente en el contexto de la educación superior.	4,083	,8103	-,584	-,175	,400	,911
15. A menudo no ocurren problemas porque tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	3,204	1,0917	-,416	-,564	,570	,907

En la tabla 2 respecto a los primeros 15 ítems, se logra un alfa de Cronbach de 0,911, los valores encontrados presentan una adecuada consistencia interna, lo que indica que la prueba posee una buena confiabilidad. La correlación más baja es de 0,400 que corresponde al reactivo 14, al eliminar la pregunta 14, el alfa de Cronbach no aumentaría significativamente por lo que es recomendable no eliminar ningún reactivo.

En general, todos los ítems contribuyen adecuadamente al conjunto de la subescala, es decir, presentan una correlación adecuada entre cada uno de sus ítems con la escala de implicación.

4.1.2 Dimensión: Consistencia

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	15

La tabla 3 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de la dimensión consistencia, siendo este 0,914, lo cual se considera aceptable.

Tabla 4

Estadísticos total Factor 2: Consistencia

	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido

16. Los líderes y directivos de la universidad hacen lo que dicen.	2,991	1,0000	-,381	-,501	,724	,905
17. Existe un estilo de dirección característico y un conjunto específico de prácticas directivas.	3,296	,9095	-,550	-,052	,462	,913
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que guían nuestras prácticas universitarias.	3,306	1,0542	-,399	-,481	,706	,905
19. Si ignoramos nuestros valores institucionales podríamos tener problemas.	4,037	1,0495	-1,014	,461	,120	,925

20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	3,676	1,1984	-,708	-,396	,436	,916
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	3,426	,9492	-,284	-,127	,606	,909
22. Existe una cultura sólida.	2,870	1,0055	-,016	-,628	,734	,904
23. Es fácil ponerse 4 en la universidad incluso frente a problemas difíciles.	2,639	,9116	-,045	-,818	,669	,907
24. Comúnmente no tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos importantes.	2,907	1,0280	,031	-,736	,660	,907

25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	3,065	1,0614	-,036	-,663	,813	,901
26. La metodología de trabajo que seguimos en nuestra universidad es consistente y predecible.	3,046	,9411	-,299	-,785	,637	,908
27. Las personas que están en diferentes unidades de la universidad comparten una perspectiva común.	2,815	,9967	-,079	-,824	,737	,904
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes unidades de la universidad.	2,750	,9871	-,189	-,791	,655	,907

29. El trabajar con una persona que está en otra unidad de esta universidad es como trabajar con una persona de mi misma unidad.	2,750	1,0151	-,024	-,846	,560	,910
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	2,806	,9807	,039	-,623	,788	,903

En la tabla 4 respecto a los ítems desde 16 al 30, se obtiene un alfa de Cronbach de 0,914, los valores encontrados presentan una adecuada consistencia interna, lo que indica que la prueba posee una buena confiabilidad, salvo el reactivo 19 ya que si se elimina la confiabilidad aumenta a 0,925.

4.1.3 Dimensión: Adaptación

Tabla 5

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	15

La tabla 5 muestra un alfa de Cronbach de 0,881. Lo que es considerado un índice de confiabilidad muy bueno.

Tabla 6

Estadísticos total Factor 3: Adaptación

	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	2,685	,9920	-,090	-,833	,488	,876
32. Respondemos bien a los desafíos y a otros cambios en el contexto universitario.	3,417	,9871	-,566	-,229	,655	,868

33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	3,269	,9433	-,633	-,225	,580	,872
34. Generalmente no hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	2,611	1,0487	,195	-,916	,513	,875
35. Las diferentes unidades de la universidad generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	2,991	,9017	-,215	-,538	,395	,879
36. Los comentarios y recomendaciones de los estudiantes a menudo producen cambios.	3,241	,9941	-,619	-,248	,477	,876
37. Las sugerencias de los estudiantes	3,352	,9503	-,696	,318	,460	,877

influyen
nuestras
decisiones.

38. Todos los funcionarios comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los estudiantes.	2,565	,9499	,377	-,433	,578	,872
39. Nuestras decisiones generalmente no ignoran los intereses de los estudiantes.	3,407	,9767	-,716	,537	,534	,874
40. Alentamos el contacto directo entre nuestros funcionarios y estudiantes.	3,574	1,0158	-,696	,217	,589	,871
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	3,843	,9779	-,838	,567	,647	,868
42. Se alienta y se promueve la innovación y la creatividad.	3,139	1,0976	-,238	-,782	,596	,871

43. Pocos detalles importantes pasan desapercibidos.	3,046	,8901	-,173	-,404	,446	,877
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	4,139	,9319	-1,553	3,069	,537	,873
45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”.	3,426	1,0783	-,329	-,316	,558	,872

En la tabla 6 respecto a los ítems del 31 al 45 observamos una confiabilidad más baja en comparación a las primeras dimensiones ($\alpha= 0,881$). La correlación más baja de 0,3 corresponde a la pregunta 35, dando cuenta de que, si esta se elimina, el alfa de Cronbach se mantiene, cumpliendo con los estándares mínimos aceptables.

4.1.4 Dimensión: Misión

Tabla 7

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,941	15

La tabla 7 señala un alfa de Cronbach de 0,941, por lo tanto, se puede afirmar que el índice de confiabilidad se encuentra por sobre los estándares aceptables.

Tabla 8

Estadísticos total Factor 4: Misión

	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	3,435	,9790	-,302	-,305	,742	,936
47. Nuestro modelo estratégico es reconocido en el contexto universitario.	3,065	1,0702	-,317	-,836	,768	,936

48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	3,556	1,0442	-,627	-,240	,707	,937
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	3,157	1,0779	-,138	-,627	,852	,933
50. Es clara nuestra dirección estratégica.	3,194	1,0181	-,131	-,501	,879	,933
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	3,148	1,0662	-,302	-,617	,778	,935
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	3,083	1,0513	-,218	-,634	,824	,934
53. Nuestros directivos han comunicado oficialmente los objetivos que	3,167	1,1398	-,219	-,782	,712	,937

intentamos
alcanzar.

54. Seguimos continuament e nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	3,444	,9406	-,454	-,381	,690	,938
--	-------	-------	-------	-------	------	------

55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	3,093	1,0096	-,300	-,609	,714	,937
--	-------	--------	-------	-------	------	------

56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la universidad en el futuro.	3,065	1,0164	-,241	-,687	,705	,937
---	-------	--------	-------	-------	------	------

57. Nuestros directivos tienen una	3,139	1,1061	-,238	-,520	,837	,934
--	-------	--------	-------	-------	------	------

visión a largo plazo.						
58.Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	3,380	,9244	-,181	-,642	,081	,951
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros funcionarios.	3,083	1,0242	-,223	-,637	,717	,937
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	3,176	,9455	-,226	-,424	,407	,944

La tabla 8 que va desde el ítems 46 al 60, este conjunto de reactivos presenta la confiabilidad más alta respecto a las otras dimensiones ($\alpha= 0.941$). Exceptuando la pregunta 58, la cual no discrimina lo que la escala trata de medir. Por lo tanto, si el reactivo es eliminado la confiabilidad aumenta ($\alpha= 0,95$), mejorando aún más la escala.

4.2 Análisis factorial confirmatorio modelo 4 factores

Se efectuó un análisis factorial confirmatorio (AFC) mediante un método de mínimos cuadrados no ponderados. El instrumento mostró ajustes adecuados en los índices considerados en el análisis. El *Goodness of Fit Index* (GFI), que mide la cantidad relativa de varianza explicada por el modelo, mostró un valor adecuado (GFI=,97). Por su parte, el Índice ajustado de bondad de ajuste también fue bueno (AGFI=,968). También fue apropiado el *Normed Fit Index*, que avalúa el ajuste relativo del modelo, pues presentó un valor superior a 0.95 (NFI=,967). El ajuste del modelo resultó también aceptable al considerar el valor estandarizado de los residuos cuadráticos medios (SRMR) el cual presentó un valor inferior a 0,08 (SRMR=,074).

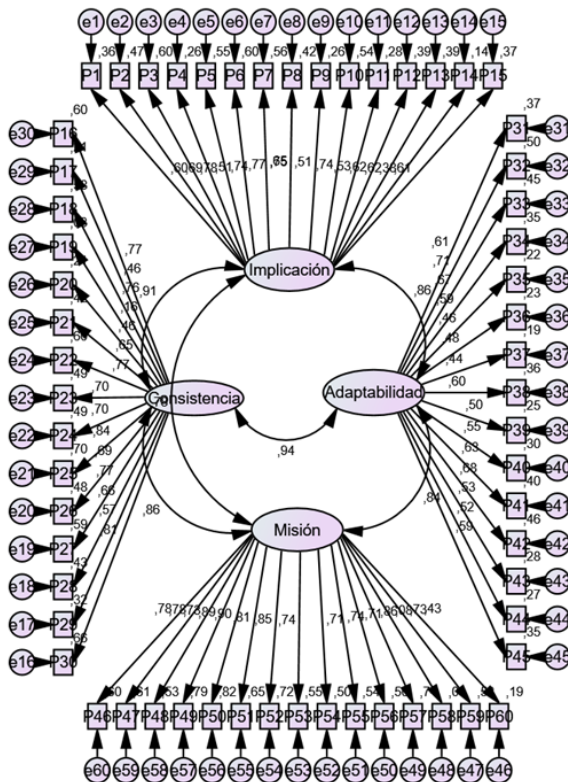


Figura 1: Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), del cuestionario de cultura organizacional de Denison y Neal.

4.3 Análisis de ítems y confiabilidad modelo 12 factores

En segundo lugar, se realizó el análisis del instrumento, considerando un comportamiento de factores establecido en la literatura.

4.3.1 Subdimensión: Empoderamiento

Tabla 9

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,790	5

La tabla 9 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de la dimensión empoderamiento, siendo 0,790 su fiabilidad, el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7 por lo tanto se revela una buena confiabilidad entre el número total de la subescala.

Tabla 10

Estadísticos subdimensión Empoderamiento

	Media	Desviación estándar	N	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. La mayoría de los funcionarios se involucran activamente en su trabajo.	3,472	1,0273	108	13,278	11,025	,605	,740
2. Las decisiones se encuentran en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	3,333	,9764	108	13,417	10,956	,665	,724
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible	3,167	1,1958	108	13,583	10,058	,622	,732

para todos
cuando la
necesitan.

4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	3,509	,9811	108	13,241	12,409	,410	,796
--	-------	-------	-----	--------	--------	------	------

5. La planificació n de la universidad es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	3,269	1,2501	108	13,481	10,140	,566	,755
---	-------	--------	-----	--------	--------	------	------

En la tabla 10 respecto a los primeros ítems del 1 al 5, se logra un alfa de Cronbach de 0,790, los valores encontrados presentan una adecuada consistencia interna, lo que indica que la prueba posee una buena confiabilidad. En general, todos los ítems contribuyen adecuadamente al conjunto de la subescala.

4.3.2 Subdimensión: Trabajo en equipo

Tabla 11

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,844	5

La tabla 11 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de la dimensión implicación, siendo 0,844 su fiabilidad, el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,7 por lo tanto se revela una buena confiabilidad entre el número total de los elementos.

Tabla 12*Estadísticos subdimensión Trabajo en equipo*

	Media	Desviación estándar	N	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
6. Se alienta activamente a la cooperación de todos en los diferentes niveles de la universidad .	3,083	1,0862	108	13,991	12,776	,602	,824

7. Las personas trabajan en equipo.	3,241	1,0840	108	13,833	12,234	,689	,801
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	3,500	1,1479	108	13,574	11,836	,693	,799
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios básicos.	3,926	1,0912	108	13,148	12,688	,611	,822
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las	3,324	1,0923	108	13,750	12,414	,653	,811

metas de la
universidad

En la tabla 12 en relación a los ítems del 6 a 10, se logra un alfa de Cronbach de 0,844, los valores encontrados presentan una adecuada consistencia interna, lo que indica que la prueba posee una buena confiabilidad. Todos los ítems contribuyen al conjunto de la subescala, presentando una correlación adecuada entre cada uno de sus ítems.

4.3.3 Subdimensión: Desarrollo de capacidades

Tabla 13

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,684	5

La tabla 13 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de la dimensión implicación, siendo 0,684 su fiabilidad, el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,7 por lo tanto se revela que no cumple con los estándares mínimos aceptables.

Tabla 14*Estadísticos subdimensión Desarrollo de capacidades*

	Media	Desviación estándar	N	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Crobach si el elemento se ha suprimido
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.	3,269	1,0818	108	13,972	7,111	,472	,618
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	3,481	,9015	108	13,759	7,493	,547	,591
13. La universidad trabaja continuamente para mejorar las destrezas de	3,204	1,0744	108	14,037	6,989	,504	,602

los
funcionarios.

14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la universidad, que le permite desenvolvers e adecuadamen te en el contexto de la educación superior.	4,083	,8103	108	13,157	9,311	,210	,713
---	-------	-------	-----	--------	-------	------	------

15. A menudo no ocurren problemas porque tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	3,204	1,0917	108	14,037	7,101	,466	,621
--	-------	--------	-----	--------	-------	------	------

En la tabla 15 respecto a los ítems del 11 a 15, se logra un alfa de Cronbach de 0,684, los valores encontrados presentan una baja consistencia interna, debido a que el valor mínimo aceptable debe ser igual o superior a 0,7. Siendo el ítem número 14 el que presenta una baja correlación con la subescala y al eliminarlo el índice de fiabilidad aumenta a 0,713.

4.3.4 Subdimensión: Valores centrales

Tabla 16

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,664	5

El índice de fiabilidad de la subescala valores centrales que se obtiene mediante el cálculo del estadístico alfa de Cronbach es de 0,664, que se considera una consistencia baja de la escala debido a que el valor mínimo aceptable es igual o superior a 0.7.

Tabla 17

Estadísticos subdimensión Valores centrales

	Media de escala si el elemento se ha suprimid o	Varianza de escala si el elemento se ha suprimid o	Correlaci ón total de elemento s corregid a	Alfa de Crobanch si el elemento se ha suprimido			
16. Los líderes y directivos de la universidad hacen lo que dicen.	2,991	1,0000	108	14,315	7,732	,532	,561
17. Existe un estilo de dirección característico y un conjunto específico de prácticas directivas.	3,296	,9095	108	14,009	8,626	,419	,615
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que guían nuestras prácticas universitarias.	3,306	1,0542	108	14,000	7,234	,590	,529

19. Si ignoramos nuestros valores institucionales podríamos tener problemas.	4,037	1,0495	108	13,269	9,338	,195	,709
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	3,676	1,1984	108	13,630	7,619	,398	,626

En la tabla 17 respecto a los ítems 16 a 20, se obtiene un alfa de Cronbach de 0,664, estos valores no presentan una adecuada consistencia interna, lo que denota que la subescala posee una baja confiabilidad. En relación al ítem 19 cabe mencionar que al eliminar la pregunta la consistencia de la subescala aumenta a 0,709.

4.3.5 Subdimensión: Acuerdo

Tabla 18

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	5

En la tabla 18 los valores del coeficiente del alfa de Cronbach de 0,872, por ende, se estima que la confiabilidad es buena.

Tabla 19

Estadísticos subdimensión: Acuerdo

	Media	Desviación estándar	N	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	3,426	,9492	108	11,481	11,673	,576	,874
22. Existe una cultura sólida.	2,870	1,0055	108	12,037	10,354	,764	,829

23. Es fácil ponerse 4 en la universidad incluso frente a problemas difíciles.	2,639	,9116	108	12,269	11,432	,656	,856
24. Comúnment e no tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos importantes.	2,907	1,0280	108	12,000	10,374	,737	,836
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	3,065	1,0614	108	11,843	10,022	,768	,828

En la tabla 19 en relación a los ítems 21 a 25, el alfa de Cronbach alcanza un valor 0,872, lo cual presenta una adecuada consistencia interna, lo que indica que la subescala posee una buena confiabilidad.

4.3.6 Subdimensión: Coordinación e integración

Tabla 20*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,858	5

La tabla 20 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de la subescala, siendo este de 0,858 su fiabilidad, lo que revela una fuerte relación entre los ítems, considerándose un valor admisible.

Tabla 21*Estadísticos subdimensión: Coordinación e integración*

Media	Desviación estándar	N	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido

26. La metodología de trabajo que seguimos en nuestra universidad es consistente y predecible.	3,046	,9411	108	11,120	10,855	,598	,847
27. Las personas que están en diferentes unidades de la universidad comparten una perspectiva común.	2,815	,9967	108	11,352	10,193	,670	,829
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes unidades de la universidad.	2,750	,9871	108	11,417	10,040	,709	,819

29. El trabajar con una persona que está en otra unidad de esta universida d es como trabajar con una persona de mi misma unidad.	2,750	1,0151	108	11,417	10,264	,639	,838
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	2,806	,9807	108	11,361	9,840	,755	,807

En la tabla 21 respecto a los ítems 26 al 30, el alfa de Cronbach alcanza un valor 0,858, se puede concluir que existe una correlación muy elevada entre los ítems de la subescala de coordinación e integración.

4.3.7 Subdimensión: Orientación al cambio

Tabla 22

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,761	5

La tabla 22 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de la subescala, siendo este de 0,761 su fiabilidad, lo que revela una fuerte relación entre los ítems, considerándose un valor admisible.

Tabla 23

Estadísticos subdimensión: Orientación al cambio

	Media	Desviación estándar	N	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	2,685	,9920	108	12,287	8,001	,565	,704

32. Respondemos bien a los desafíos y a otros cambios en el contexto universitario.	3,417	,9871	108	11,556	7,931	,585	,697
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	3,269	,9433	108	11,704	8,472	,509	,724
34. Generalmente no hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	2,611	1,0487	108	12,361	7,822	,552	,709
35. Las diferentes unidades de la universidad generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	2,991	,9017	108	11,981	9,009	,432	,749

En la tabla 23 respecto a los ítems 31 al 35, el alfa de Cronbach alcanza un valor 0,761, se puede concluir que alcanza los estándares admisibles de consistencia interna.

4.3.8 Subdimensión: Orientación al cliente

Tabla 24

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,761	5

La tabla 24 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de la subescala, siendo este de 0,761 su fiabilidad, lo que revela una fuerte relación entre los ítems, considerándose un valor admisible.

Tabla 25

Estadísticos subdimensión: Orientación al cliente

	Media	Desviación estándar	N	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
36. Los comentarios y recomendaciones de los estudiantes a menudo	3,241	,9941	108	12,898	8,466	,477	,736

producen
cambios.

37. Las sugerencias de los estudiantes influncian nuestras decisiones.	3,352	,9503	108	12,787	8,113	,591	,696
--	-------	-------	-----	--------	-------	------	------

38. Todos los funcionarios comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los estudiantes.	2,565	,9499	108	13,574	8,864	,433	,750
--	-------	-------	-----	--------	-------	------	------

39. Nuestras decisiones generalmente no ignoran los intereses de los estudiantes.	3,407	,9767	108	12,731	8,049	,579	,700
---	-------	-------	-----	--------	-------	------	------

40. Alentamos el contacto directo entre nuestros funcionarios y estudiantes.	3,574	1,0158	108	12,565	7,930	,568	,703
--	-------	--------	-----	--------	-------	------	------

En la tabla 25 respecto a los ítems 36 al 40, el alfa de Cronbach alcanza un valor 0,761, se puede concluir que logra los estándares admisibles de consistencia interna.

4.3.9 Subdimensión: Aprendizaje organizacional

Tabla 26

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,784	5

La tabla 26 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de la subescala, siendo este de 0,784 su fiabilidad, lo que revela una fuerte relación entre los ítems, considerándose un valor admisible.

Tabla 27

Estadísticos subdimensión: Aprendizaje organizacional

Media	Desviación estándar	N	Media de escala si el elemento se ha	Varianza de escala si el elemento se ha	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha
-------	---------------------	---	--------------------------------------	---	--	---------------------------------------

				suprimid o	suprimid o		suprimid o
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	3,843	,9779	10 8	13,750	8,918	,601	,731
42. Se alienta y se promueve la innovación y la creatividad.	3,139	1,0976	10 8	14,454	8,605	,555	,748
43. Pocos detalles importantes pasan desapercibido s.	3,046	,8901	10 8	14,546	10,231	,414	,787
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	4,139	,9319	10 8	13,454	9,278	,570	,742

45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”.	3,426	1,0783	108	14,167	8,103	,671	,704
--	-------	--------	-----	--------	-------	------	------

La tabla 27 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de 0,784, considerándose un valor admisible entre los ítems de la subescala de aprendizaje organizacional.

4.3.10 Subdimensión: Dirección y propósitos estratégicos

Tabla 28

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	5

La tabla 28 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de la subescala, siendo este de 0,912 su fiabilidad, lo que revela una excelente relación entre los ítems, considerándose un valor muy positivo.

Tabla 29*Estadísticos subdimensión: Dirección y propósitos estratégicos*

	Media	Desviación estándar	N	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Crobach si el elemento se ha suprimido
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	3,435	,9790	108	12,972	13,635	,738	,900
47. Nuestro modelo estratégico es reconocido en el contexto universitario .	3,065	1,0702	108	13,343	13,068	,738	,900
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	3,556	1,0442	108	12,852	13,380	,714	,905

49. Existe una clara estrategia para el futuro.	3,157	1,0779	108	13,250	12,414	,836	,879
50. Es clara nuestra dirección estratégica.	3,194	1,0181	108	13,213	12,674	,857	,875

La tabla 29 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de 0,912, la consistencia de esta subescala dirección y propósitos estratégicos indica valores muy aceptables sobre los estándares.

4.3.11 Subdimensión: Metas y objetivos

Tabla 30

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	5

La tabla 30 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de la subescala, siendo este de 0,880 su fiabilidad, lo que revela una fuerte relación entre los ítems, considerándose un valor deseado.

Tabla 31*Estadísticos subdimensión: Metas y objetivos*

	Media	Desviación estándar	N	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Crobach si el elemento se ha suprimido
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	3,148	1,0662	108	12,787	11,571	,782	,837
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	3,083	1,0513	108	12,852	11,604	,792	,835
53. Nuestros directivos han comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	3,167	1,1398	108	12,769	11,750	,682	,863

54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	3,444	,9406	108	12,491	13,019	,659	,866
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	3,093	1,0096	108	12,843	12,639	,658	,866

Respecto a los ítems del 51 al 55, presenta un alfa de Cronbach de 0,880, que se considera adecuada y que aporta a la consistencia de la subescala.

4.3.12 Subdimensión: Visión

Tabla 32

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,720	5

La tabla 32 muestra el coeficiente Alfa de Cronbach de la subescala, siendo este de 0,720 su fiabilidad, lo que revela una fuerte relación entre los ítems, considerándose un valor admisible.

Tabla 33

Estadísticos Subdimensión: Visión

	Media	Desviación estándar	N	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la universidad en el futuro.	3,065	1,0164	108	12,778	7,445	,622	,613
57. Nuestros directivos tienen una visión a largo plazo.	3,139	1,1061	108	12,704	6,977	,638	,601

58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	3,380	,9244	108	12,463	10,214	,146	,785
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros funcionarios .	3,083	1,0242	108	12,759	7,250	,658	,597
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	3,176	,9455	108	12,667	8,953	,368	,714

En relación a los ítems del 56 al 60, cabe mencionar que si se elimina la pregunta 58 la consistencia interna de la subescala aumenta notoriamente de 0,720 a 0,785.

4.4 Análisis factorial confirmatorio modelo 12 factores.

Se efectuó un análisis factorial confirmatorio (AFC) mediante un método de mínimos cuadrados no ponderados. El instrumento mostró ajustes adecuados en los índices considerados en el análisis. El *Goodness of Fit Index* (GFI), que mide la cantidad relativa de varianza explicada por el modelo, mostró un valor adecuado (GFI=,978). Por su parte, el Índice ajustado de bondad de ajuste también fue bueno (AGFI=,975). También fue apropiado el *Normed Fit Index*, que evalúa el ajuste relativo del modelo, pues presentó un valor superior a 0.95 (NFI=,975). El ajuste del modelo resultó también aceptable al considerar el valor estandarizado de los residuos cuadráticos medios (SRMR) el cual presentó un valor inferior a 0,08 (SRMR=,066).

4.5 Análisis factorial confirmatorio modelo de 4 factores de segundo orden.

En primer lugar, se eliminaron tres preguntas (14-19-58) que se observó previamente afectaban de forma importante la confiabilidad de cada una de las subescalas. En forma posterior se conformaron se efectuó un análisis factorial confirmatorio (AFC), mediante un método de mínimos cuadrados no ponderados, considerando las 12 subescalas que conforman el instrumento, agrupadas en cuatro factores. El instrumento mostró ajustes adecuados en los índices considerados en el análisis. El *Goodness of Fit Index* (GFI), que mide la cantidad relativa de varianza explicada por el modelo, mostró un valor adecuado (GFI=,997). Por su parte, el Índice ajustado de bondad de ajuste también fue bueno (AGFI=,994). También fue apropiado el *Normed Fit Index*, que avalúa el ajuste relativo del modelo, pues presentó un valor superior a 0.95 (NFI=,996). El ajuste del modelo resultó también aceptable al considerar el valor estandarizado de los residuos cuadráticos medios (SRMR) el cual presentó un valor inferior a 0,08 (SRMR=,0404)

CAPÍTULO 5

5.1 DISCUSIÓN

Este trabajo tuvo como objetivo adaptar y validar la escala de cultura organizacional de Denison y Neale en una universidad pública de la región de Atacama y con ello impulsar los estudios de cultura organizacional en instituciones de educación superior en Chile.

Si bien es cierto que a nivel internacional se ha incrementado la realización de estudios empíricos destinados a la medición de cultura organizacional, en nuestro país especialmente en el ámbito de la educación superior son escasos los estudios orientados a medir dicha variable. En consecuencia, de lo anterior, se pudo evidenciar un vacío en la literatura sobre la adaptación y validación de instrumentos cuantitativos que midan cultura organizacional en nuestro país en el contexto de educación superior. Cancino y Mellado (2019) aseveran que es importante destacar la relevancia que implica contar con instrumentos técnicamente validados para su aplicación en organizaciones educacionales, que permitan analizar de manera pertinente y confiable los rasgos de cultura organizacional (p. 5). Quizás la falta de instrumentos psicométricos debidamente adaptados a nuestra realidad, constituya una de las principales razones por las que se desconocen estudios locales sobre la medición de esta variable en educación superior y que presente adecuaciones semánticas acordes al contexto institucional.

Considerando lo anterior, es que resulta imprescindible aportar de manera preliminar adaptaciones y validaciones que cumplan con los parámetros psicométricos internacionales y que permitan medir de manera válida y confiable la cultura organizacional.

De acuerdo a los objetivos planteados en este estudio, en primer lugar, se adaptó la escala de cultura organizacional de Denison (Docs) en funcionarios de una Universidad Pública de la región de Atacama, utilizando un lenguaje acorde al contexto donde se aplicó.

El segundo objetivo de esta investigación fue establecer la confiabilidad del cuestionario de cultura organizacional de Denison. En donde se evidenció que, respecto a la confiabilidad interna de la prueba, la confiabilidad de los ítems resultó mayor a la considerada en los postulados psicométricos siendo esta adecuada. Según Celina y Campo (2005) “el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7, por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada sería baja” (p.577). Respecto a los modelos utilizados en el análisis factorial podemos establecer que el cuestionario, a partir del modelo de cuatro factores obtuvo un comportamiento positivo en general, sin embargo, cabe mencionar que en la dimensión involucramiento el ítem 14 baja la consistencia de la prueba lo cual debe ser considerado para una revisión, siendo muy positivo en las demás dimensiones: consistencia, adaptabilidad y misión.

De todos modos, algunos reactivos deben ser revisados entre estos 19 y 58, ya que dichos ítems disminuyen la consistencia interna del instrumento. Por ende, es propicio realizar una revisión semántica de los reactivos, para replantear la adecuación de la pregunta y la pertinencia en instituciones superiores, o bien eliminarlos de la escala.

Por último, el tercer objetivo busca establecer la validez del constructo cultura organizacional correspondiente a la escala Docs., mediante un Análisis Factorial confirmatorio. De acuerdo a los resultados observados en el AFC el instrumento mostró ajustes adecuados en los índices considerados, mediante el método de mínimos cuadrados no ponderados. Asimismo, en la realización del AFC por el modelo de 12 factores de la escala, al igual que en el modelo de 4 factores se obtuvo que el cuestionario muestra índices de ajustes adecuados.

Teniendo en cuenta la revisión de la literatura el cuestionario “Cultura Organizacional Survey”, ha demostrado en este estudio y en otros su utilidad tanto teórica como aplicada para la evaluación de cultura organizacional y la influencia que tiene a la hora de incrementar la efectividad que puedan

alcanzar las organizaciones. Finalmente, esta versión puede convertirse en un instrumento valioso, útil y práctico a la hora de evaluar Cultura Organizacional en diferentes organizaciones e instituciones, debido a que muestra altos índices de fiabilidad.

En relación a las limitaciones y alcances del estudio, es necesario precisar que en primera instancia esta investigación se ejecutaría de manera presencial, considerando una población más amplia, en funcionarios de una municipalidad de la región de Atacama. Esta limitación responde al contexto actual del mundo, lo que influyó de manera directa en el proceso para llevar a cabo el estudio, debido a las condiciones actuales de la pandemia.

En cuanto a lo anterior, la investigación sufrió modificaciones, en la forma de aplicación del cuestionario, el número de participantes y el tiempo disponible para llevar a cabo el proceso. Entonces, la aplicación de dicho instrumento se llevó a cabo de manera online, siendo masificado a través de la plataforma formulario de google, en donde los y las participantes debían ingresar por medio de un link e ingresar su correo institucional el que les permitía acceder al cuestionario.

Best y Krueger (2004) destacan las ventajas e inconvenientes de la recolección de datos a través de Internet. Las ventajas que describen son: Nuevas posibilidades de muestreo. Acceso a poblaciones de usuarios de ciertos servicios, miembros de organizaciones o personas que comparten intereses. Flexibilidad en la administración. Tanto en diseño, posibilidades multimedia, accesibilidad, aleatorización de las preguntas, etc. Alternativas de recopilación. Nuevas maneras de inducir a los participantes como pre notificaciones, recordatorios, incentivos. Posibilidad de enviar los datos al final del instrumento o al acabar determinados ítems. Incluso métodos para autenticar los envíos y contrastar lo razonable de las respuestas.

Por otro lado, estos autores destacan las siguientes limitaciones potenciales: Pobre accesibilidad a determinados estratos económicos o zonas geográficas que no disponen de conexión. Variabilidad entre los ordenadores y riesgo de atraer casos no elegibles y respuestas no válidas. Es importante

considerar también que el hecho de ser una aplicación online, elimina la posibilidad de estar en contacto con el “investigador” para poder esclarecer las dudas que pudieran surgir en relación a los reactivos y afectar los resultados de esta.

Ahora bien, para nutrir la evaluación y medición de cultura organizacional en las instituciones y organizaciones se recomienda realizar un análisis de carácter cualitativo específicamente utilizando la técnica focus group, debido a que los grupos focales son técnicas para obtener información acerca de lo que la gente piensa y opina (Mella, 2000, p.5). Además, dentro de sus ventajas se pueden encontrar la interacción en grupo que estimula la generación de ideas creativas, son útiles para temas de los cuales se disponen poca información, ofrecen flexibilidad para nuevos explorar aspectos y dimensiones de un problema.

Finalmente, hemos presentado una metodología cuantitativa mediante un modelo descriptivo transversal que en términos prácticos logra validar el cuestionario de cultura organizacional a través de los tres los modelos factoriales que se proponen desde la literatura Bonavia et al, (2009) y Cancino y Mellado (2019) su aplicabilidad explicativa resulta adecuada en cuanto a la adaptación lingüística de los reactivos, comprendiendo un tratamiento contextual de los términos y conceptos planteados en su adecuación para una mejor comprensión de las preguntas, en contextos de educación superior. Por tanto, se sugiere continuar con dicha metodología para estudios a posteriori, pese a que la muestra no cumple con los requisitos mínimos, generalmente, debería corresponder a un tamaño de 200 participantes y más considerando la extensión del instrumento Hernández et al (1996), se propone continuar con estudios que puedan validar el cuestionario de cultura organizacional en instituciones de educación superior en Chile.

De ahí que, es relevante considerar que lo que se propone aquí es sólo un estudio preliminar y para unidades de análisis de similares características. También queda como interrogante la perspectiva de otros actores, que son claves en el aporte hacia la evaluación de la cultura organizacional y la gestión institucional, por ejemplo, estamentos de carácter operacional.

Por lo mismo, en este apartado pretendemos dar algunas sugerencias prácticas, metodológicas y teóricas que aporten a la investigación sobre cultura en las organizaciones. En primer lugar, es necesario continuar instalando estudios con diseños cuantitativos, que permitan acceder a muestras más amplias y diversas, y con ello complementar los resultados obtenidos en esta investigación preliminar. De la misma manera se sugiere complementar dichos estudios cuantitativos con análisis cualitativos y así incorporar temáticas que aporten a un estudio más profundo de la cultura en las organizaciones, y de ésta manera “lograr un nivel de explicación que permita comprender el fenómeno de la cultura organizacional; no predecirlo, ni controlarlo, solamente comprenderlo”. (Aguilar, 2006, p. 4)

Segundo, en cuanto a la accesibilidad de la población muestral podemos mencionar que de acuerdo al contexto mundial pandémico la recolección de los datos fue limitada, por lo que se sugiere para estudios a futuro expandir y considerar tanto instituciones de educación pública como privada. De lo anterior se invita a identificar con mayor precisión y desde otros diseños metodológicos, las características de estas condiciones y desafía a los investigadores a superar estas adversidades contextuales.

Otra de las dificultades metodológicas observadas, fue el impacto de las preguntas, las cuales están enfocadas en evaluar cultura organizacional, podemos concluir que en términos prácticos quizás existieron resistencias al momento de responder, debido a la complejidad y compromiso que conllevaba el hecho de contestar, lo cual disminuyó la participación en el estudio. Pese a esto, sigue la inquietud por proponer investigaciones y sobre todo instalar la importancia de ir avanzando en la formalización de estructuras organizacionales en el ámbito de la educación superior, debido que, “en las últimas décadas, las universidades chilenas se han enfrentado a nuevos escenarios de masificación, diversificación y cambios económicos” (Ramírez y Alfaro, 2013, p. 32). Si bien el Sistema de Aseguramiento de la Calidad establece un proceso de acreditación único para las distintas instituciones, “cada organización debe resolver internamente cómo lleva adelante el proceso de autoevaluación, cómo hace el seguimiento de los planes de mejora y, en definitiva, cómo gestiona la acreditación institucional e incorpora mecanismos de mejoramiento continuo” (Venables y Van Gastel, 2014, p.52)

Tercero, el modelo de cultura organizacional que propone Denison ofrece una estructura circular que determina si la cultura de una organización es estable o flexible, en palabras de Gómez (2011) “basándose en la investigación sobre cómo la cultura influye en el desempeño de la organización y se centra en los rasgos culturales que han surgido de la investigación como si tuvieran un impacto clave en los resultados empresariales”. (p.22) Dicho modelo reduce la cultura en las organizaciones a resultados comerciales, lo cual en sí mismo no es un problema, pero que de alguna manera no aporta al compromiso social de las organizaciones educacionales en miras a desarrollar planes estratégicos y de gestión que aporten a la responsabilización pública de las instituciones y al aseguramiento de su calidad.

Considerar lo anterior, permitiría avanzar hacia el fortalecimiento de planes estratégicos orientados a la calidad institucional en todos sus procesos formales, administrativos, departamentales, estructuras financieras, en palabras de Figueroa, Pliscoff y Araya (2014) reflexionar sobre las necesidades que les impone el entorno y acompañar los complejos procesos de transformación y modernización de la gestión pública. (p.207) En definitiva en la formalización de estructuras organizacionales en el ámbito de la educación superior, que no sólo respondan a los procesos de acreditación.

Respecto a los ítems en negativo, considerando el análisis de datos de Cancino y Mellado (2019), cabe mencionar que las adecuaciones respecto a las preguntas formuladas en negativo, se observa que de manera exploratoria éstas no interfieren en la consistencia de las dimensiones de la escala. Sin embargo, los ítems 19 y 58 los cuales presentan una baja confiabilidad que a su vez presentan índices inferiores en comparación a los demás reactivos, correspondientes a las dimensiones de consistencia y misión, podría asumirse según los postulados de Cronbach y Shavelson, 2004 citado en Cascaes da Silva et al. (2015) que estos ítems no están altamente correlacionados con los otros ítems de cada dimensión y subdimensión.

CAPÍTULO 6

6.1 CONCLUSIÓN

La investigación se centró en adaptar y validar el cuestionario de cultura organizacional de Denison y Neale en trabajadores y trabajadoras de una universidad pública de la región de Atacama, con la finalidad de conseguir resultados que cumplan con los estándares adecuados de confiabilidad y validez. Por consiguiente, en base a la investigación se obtuvieron los siguientes hallazgos:

1. Modelo de cuatro factores. En esta categoría se consideraron las 4 dimensiones y 12 subescalas que componen el cuestionario, siendo éstas implicación, consistencia, adaptación y misión.
 - Sobre la dimensión implicación es necesario precisar que según los resultados obtenidos se observa un ($\alpha= 0,911$) lo que deja en evidencia una muy buena consistencia interna, lo cual determina una excelente correspondencia entre los ítems. Exceptuando la pregunta 14, que si bien es cierto presenta una correlación por debajo de las otras preguntas, si se elimina no afecta en el incremento del α .
 - Sobre la dimensión consistencia se observó una contribución adecuada entre los ítems obteniendo un ($\alpha= 0,914$). Solo presenta dificultad el ítem 19, siendo eliminado, el ($\alpha= 0,925$) se incrementa aportando a la consistencia interna de la dimensión.
 - Sobre la dimensión adaptación, en comparación a las primeras dos dimensiones se obtiene una de las correlaciones más bajas ($\alpha= 0,881$), sin embargo, cumple con los criterios requeridos.

- Sobre la dimensión misión, en general el conjunto de reactivos representa la confiabilidad más alta respecto a las dimensiones anteriores ($\alpha= 0,941$). El reactivo 58 afecta la consistencia de la dimensión, ya que no discrimina realmente lo que la escala busca medir, siendo favorable su eliminación.
 - De acuerdo al AFC que utilizó los parámetros del método de mínimos cuadrados no ponderados, vemos que los valores en cuanto a las cuatro dimensiones de la escala (implicación, consistencia, adaptación y misión), son concluyentes en afirmar que estamos ante un modelo con un buen ajuste en general, bastante aceptable, lo que parece justificar, al menos en parte, la estructura interna del Docs.
2. Modelo doce factores en esta categoría se consideraron las 12 subdimensiones que componen el cuestionario.
- Sobre las subdimensiones empoderamiento, trabajo en equipo, acuerdo, coordinación e integración, orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizacional y por último metas y objetivos, cabe mencionar que de acuerdo a la revisión del índice de fiabilidad de dichas subdimensiones las cuales varían entre un 0,709 y 0,880, se muestran ajustes adecuados de consistencia interna. Siendo la subdimensión dirección y propósitos estratégicos la que obtiene el más alto índice de confiabilidad ($\alpha= 0,912$).
 - Por otra parte, la subdimensión desarrollo de capacidades arrojó un índice de confiabilidad de ($\alpha= 0,684$) lo que presenta una baja consistencia interna de los ítems. Por lo tanto, se recomienda eliminar el reactivo 14, ya que al eliminarlo el índice de fiabilidad aumentaría a ($\alpha= 0,713$) de esta manera los índices de confiabilidad serían adecuados.
 - La subdimensión valores centrales, presenta un índice de fiabilidad de ($\alpha= 0,664$), estando por debajo de los estándares aceptables, por lo que se recomienda eliminar el ítem 19, ya que al ser eliminado el índice de fiabilidad aumentaría considerablemente a ($\alpha= 0,709$).

- En la subdimensión visión se observa un ($\alpha = 0,720$), que se encuentra dentro de los parámetros establecidos, sin embargo, se sugiere eliminar el reactivo 58 ya que al suprimir el índice de confiabilidad aumentaría a ($\alpha = 0,785$).
- De las doce subdimensiones se destaca dirección y propósitos estratégicos, ya que alcanza un índice de confiabilidad de ($\alpha = 0,912$) estando por sobre los valores esperados.
- De acuerdo al AFC que utilizó los parámetros del método de mínimos cuadrados no ponderados, vemos que los valores en cuanto a las doce subdimensiones de la escala, el ajuste del modelo resultó también aceptable. Los valores para esta dimensión en los índices de bondad de ajuste, así como en otros parámetros, nos permite concluir que nos encontremos ante un modelo con un buen ajuste.
- De acuerdo al AFC que utilizó los parámetros del método de mínimos cuadrados no ponderados, vemos que los valores en cuanto al modelo de cuatro factores de segundo orden, al eliminar las tres preguntas (14-19-58) que se observó previamente afectaban de forma importante la confiabilidad de cada una de las subescalas, la consistencia en general aumentaría impactando positivamente. Respecto a esto, el instrumento mostró ajustes adecuados en los índices considerados en el análisis.

Finalmente, concluimos que el cuestionario de cultura organizacional adaptado al contexto laboral de educación superior cumple con los parámetros psicométricos establecidos por la literatura. A pesar de ser un estudio preliminar vemos la posibilidad de continuar analizando dicho instrumento, siendo éste un aporte al estudio de la cultura organizacional desde el paradigma cuantitativo.

REFERENCIAS

Aguilar, A. (2006). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura Global. *Media Journal*, 3(6). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/687/68730612.pdf>

Aguilar, E. (2009). El diagnóstico de “la” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Revista Global Media Journal*, 6(11), 67-81. Recuperado de: https://gmjei-ojs-tamiu.tdl.org/gmjei/index.php/GMJ_EI/article/view/79

Alba, C. & Grandez, M (2018). *Cultura organizacional y la gestión del capital humano en el sector de servicios* (tesis de pregrado). Universidad cooperativa de Colombia. Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7036/1/2018_cultura_organizacional_gestion.pdf

Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales*. Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/431/359>

Barrera, R. (2013, febrero, 15). El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. *Claseshistoria*. Recuperado de <http://www.claseshistoria.com/>

Best, S.J. y Krueger, B.S. (2004). *Internet Data Collection*. London, Sage.

Bonavia, T, Gascó, V. & Garcia, A (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>

Bonavia, T., Prado, V., & Barberá, T. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72711895022.pdf>

Bonavia, T., & Zaderey, O. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología (Internet)*, 9(1), 51-60. <https://dx.doi.org/10.5231/psy.writ.2015.2307>

Bravo, A. (2001). *Introducción a Lonergan*. México. Editorial Universidad Iberoamericana.

Bueno, G. (1996). *El mito de la cultura*. Barcelona: Prensa Ibérica.

Canales, S. (2013). *Influencia de la cultura organizacional y la gestión educativa en la universidad peruana de integración global S.A.C* (tesis de pregrado). Universidad de educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.

Cancino, E. & Mellado, C. (2019). Validación de la escala de cultura organizacional de Denison (DOCS) en centros educativos en Chile. *Interciencia*, (44), 5-11. Recuperado de: https://www.interciencia.net/wpcontent/uploads/2019/05/05_222_Com_Cancino_v44_4.pdf

Cascaes da Silva, F, Gonçalves E, Valdivia, B, Grazielle, G, Da Silva, T, Soleman, S, y Da Silva R. (2015). Estimadores de consistencia interna en las investigaciones en salud: el uso del coeficiente alfa. *Revista Perú medicina salud pública*, (32) 1, 129-138. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v32n1/a19v32n1.pdf>

Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Revista ciencias administrativas*, (8), 1-13. Recuperado de: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637/2641>

Celina, H. & Campo., A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34 (4), 572-580. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/806/80634409.pdf>

Chica, S. (2009). Aproximaciones teóricas y estudios específicos en torno a la cultura organizacional en Colombia. *Colombia Polémica*, (10), 26-43. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/schica21/culturaorganizacional.pdf?attredirect=s=0>

Chuc, F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *Revista IC investigación*, (12), 117-135.

Cifuentes, R. (2015). Descentralización Político Administrativa y su Impacto en las Universidades Regionales Ricardo Cifuentes Lillo Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo 2015. *Revista Estudios Sociales Sobre Universidades Regionales*, (123) 1-17. Recuperado de https://nanopdf.com/download/descentralizacion-politico-administrativa-y-su-impacto-en-las-universidades-regi_pdf

Comisión Nacional de Acreditación (2018). *Biblioteca del congreso Nacional de Chile*. Recuperado de: https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Paginas/Ley%2020129/LEY-20129_17-NOV-2006.pdf

Cujar, A. Paternina, C. Hernandez, H. & Lopez, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>

Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223. Recuperado de: https://www.academia.edu/5413534/Toward_a_Theory_of_Organizational_Culture_and_Effectiveness

Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Denison Consulting Group*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method

Díaz, A. (2003). Investigación universitaria, clima y cultura organizacional. (tesis doctoral). Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Venezuela.

Echeverri, D. R. C., & Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30(131), 184-189, doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>

Fernández. T. (2003). Métodos estadísticos de estimación de los efectos de la escuela y su aplicación al estudio de las escuelas eficaces REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2), 0. Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/5356>

Ferreira, E., Leal, M., Felipe, K, Chagas, M., & Figueiredo, M. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Revista Estudos de Psicologia*, 7 (2), 271-280. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/26369959_Desenvolvimento_de_um_instrumento_brasileiro_para_avaliacao_da_cultura_organizacional

Figuroa, V., Araya, C & Pliscoff, J. (2014). Desafíos a la formación de los futuros directivos

públicos del siglo XXI. *Convergencia*, 64 (1), 2017-234. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/123498>

Gómez, I. (2011). *Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital internacional S.A. E.S.P* (tesis de postgrado). Universidad de la Sabana, Chía, Colombia.

González, W., Bastidas, C., Figueroa, H., Zambrano, C., & Matabanchoy, S. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214. Recuperado de: DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1996). *Metodología de la Investigación*. Naucalpan de Juárez, México, McGraw –Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

Huangal, W. (2017). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral desde perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la Ugel 04 de Comas* (tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8848/Huangal_EWM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

López, O. (2018). *Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.

Marcone, R. & Buey, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Revista Psicothema*, 15 (2), 292-299. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=1060>

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Revista cuad. Adm.*, 23 (40), 163-190. Recuperado de: https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3625/2727

Mella, O. (2000). Grupos focales ("Focus groups"). Técnica de investigación cualitativa. *Documento de trabajo*, (3). Recuperado de: <http://files.palенque-de-egoya.webnode.es/20000028501b8502a79/Grupos%20Focales%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf>

Olivares, L. (2007). *Comparación entre la cultura organizacional de una empresa transnacional y la cultura organizacional de las empresas chilenas* (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2007/olivares_1/sources/olivares_1.pdf

Páramo, D. (2017). Cultura y comportamiento humano. *Revista de la escuela de negocios de la universidad norte*. 1 (42), 7-11. Recuperado de: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Cultura_y_comportamiento_humano.pdf

Pirela, L., & Sánchez, M. (2009) Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 175 - 188. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4242381>

Porras, N. (2012). La realidad organizacional: Desde la perspectiva psicosocial. *Revista Iberoamericana de psicología: Ciencia y tecnología*, (5) 7-18. Recuperado desde: <https://revistas.iberu.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/230>

Ramírez J. (2007). Aproximación conceptual a los estudios de la cultura y a la gestión cultural. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (60), 5-24. <https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.403>

Ramírez, P., & Alfaro, J. (2013). Evaluación de la Eficiencia de las Universidades pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas: Resultados de un Análisis Envolvente de Datos. *Formación Universitaria* 6(3), 31-38. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062013000300005

Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en psicología*, 23(1), 9-17. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/282731622_LOS_PARADIGMAS_DE_LA_INVESTIGACION_CIENTIFICA_Scientific_research_paradigms

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Cañizal, A. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Naucalpan de Juárez, México, Pearson Educación. Recuperado de : https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Recuperado de <https://www.academia.edu/30896718/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf>

Serrate, A., Portuondo, A., Sánchez, P., & Suárez, R. (2013). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Revista Ingeniería Industrial*, 35 (1), 2-12. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100002

Shein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. United States of America. Editorial John Wiley & Sons, Inc.

Toca, C. & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9 (17), 117-136. Recuperado desde: <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>

Toro, J. (2017). Trayectoria de desafíos actuales de la Psicología de las Organizaciones y del trabajo en Chile. *E. Rentería, Entre lo disciplinar y lo profesional*, 444-557. Recuperado de: http://pepet.udp.cl/wp-content/uploads/2017/11/Trayectoria-POT-en-Chile_-JPToro.pdf

Trillo, M., & Espejo, R. (2008). Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual. *Revista Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 1 05-118. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=301/30113187006>

Tylor, E. (1981). *Cultura primitiva*. España. Editorial Ayuso.

Vargas, J. (2011). *La culturocracia organizacional en México*: Editorial Académica española.

Vázquez A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión reice. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11 (1), 73-91. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665006>

Venables, J., & Van Gastel, J. (2014). Radiografía de los modelos de acreditación: organización, procesos y prácticas. El caso de las universidades Austral de Chile, De la Frontera y De los Lagos. *Calidad en la educación* 41, 51-81. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/687/68730612.pdf>

Venegas, I. (2015). *Cultura organizacional: Métodos de estudios y medición* (tesis de pregrado). Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, Colombia.

Vesga, J. (2013). “Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior”. *Revista Guillermo de Ockham* 11(2), 89-100. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105329737007>

ANEXOS

Anexo 1

Consentimiento Informado

Estimado (a) colaborador (a), primero que todo, gracias por tomarse el tiempo de leer este consentimiento.

El presente estudio tiene por objetivo adaptar y validar el cuestionario de Cultura Organizacional “Denison Organizational Culture Survey”, a la población chilena, en funcionarios de una universidad pública de la región de Atacama.

Cabe destacar que, si usted decide participar en este estudio, (1) todas sus respuestas serán tratadas anónimamente, es decir, su nombre no será registrado. Además de esto, (2) sus respuestas serán trabajadas de modo confidencial, protegiendo en todo momento la privacidad de éstas y sólo los tesisistas y docentes patrocinantes tendrán acceso final a éstas. (3) La participación en este estudio no implica ningún riesgo físico o psicológico para usted. Si usted tiene cualquier pregunta y/o consulta sobre los objetivos de este estudio o sobre cualquier otro aspecto puede comunicarse con los tesisistas Jorge Veas Morales, Melissa Saavedra Barraza y Daniela Toledo Argandoña o bien con la Docente Patrocinante, Mg. Paulina Silva Castillo y/o con el Tutor Guía Dr. Ricardo Jorquera Gutiérrez a los siguientes correos electrónicos (los cuales serán contestados de lunes a viernes desde las 08.00 am a las 17.30 pm):

Tesisistas

jorge.veas.15@alumnos.uda.cl

melissa.saavedra.15@alumnos.uda.cl

daniela.toledo.15@alumnos.uda.cl

Docentes

paulina.silva@uda.cl

ricardo.jorquera@uda.cl

La aplicación tiene una duración estimada de 15 minutos.
Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Anexo 2

Cuestionario de Denison y Neale “Organizational Culture Survey” (2000) Docs, Adaptación al español de Cancino y Mellado (2019).

ITEMS	
1	La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.
2	Las decisiones se encuentran en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.
3	La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesitan.
4	Todos piensan que pueden producir un impacto positivo
5	La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.
6	Se alienta activamente a la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.
7	Las personas trabajan en equipo
8	Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.
9	Los equipos de trabajo son nuestras componentes primarias básicas
10	El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.
	Promedio
11	La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.
12	La capacidad de las personas está mejorando constantemente.
13	La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados. 2
14	Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor
15	A menudo no ocurren problemas porque tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.
	Promedio
16	Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.
17	Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.
18	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.
19	Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto
20	Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.
21	Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.
22	Existe una cultura sólida.
23	Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles
24	Comúnmente no tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.
25	Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.
26	La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.
27	Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.
28	Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.
29	El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de la misma organización.
30	Las metas están alineadas en todos los niveles

- 31 La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.
32 Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.
33 Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.
34 Generalmente no hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios
35 Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.
36 Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.
37 Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones
38 Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.
39 Nuestras decisiones generalmente no ignoran los intereses de los clientes.
40 Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.
- 41 Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.
42 Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.
43 Pocos detalles importantes pasan desapercibidos.
44 El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas
45 Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”
46 Existe dirección y un propósito a largo plazo.
47 Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria
48 Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.
49 Existe una clara estrategia para el futuro
50 Es clara nuestra dirección estratégica.
51 Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas
52 Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.
53 Nuestra gerencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar
54 Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.
55 Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.
56 Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro
57 Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo
58 Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.
59 Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados
60 Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

Anexo 3

Análisis de datos Validación Docs Cancino y Mellado 2019.

TABLA II
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensiones					
Implicación	323	1,67	4,00	3,1255	0,50867
Consistencia	322	1,60	4,00	2,9917	0,46915
Adaptabilidad	322	1,60	4,00	2,9477	0,41886
Misión	323	1,14	4,00	3,1503	0,52795
Subdimensiones					
Empoderamiento	323	1,20	4,00	3,2012	0,53364
Trabajo en equipo	323	1,00	4,00	3,2381	0,62423
Desarrollo de capacidades	322	1,20	4,00	2,9349	0,58144
Valores centrales	322	1,20	4,00	3,1236	0,58142
Acuerdo	322	1,20	4,00	2,9180	0,52298
Coordinación e integración	322	1,40	4,00	2,9330	0,49571
Orientación al cambio	322	1,00	4,00	2,8994	0,52323
Orientación al cliente	322	1,60	4,00	2,9224	0,48653
Aprendizaje organizacional	322	1,40	4,00	3,0208	0,51641
Dirección y propósitos estratégicos	322	1,00	4,00	3,2071	0,60172
Metas y objetivos	323	1,00	4,00	3,2283	0,64911
Visión	323	1,50	4,00	3,0146	0,51842

En
la
Tabla
II se

resumen los principales estadísticos obtenidos, observándose resultados homogéneos a nivel de media y desviaciones estándar de las diferentes dimensiones y subdimensiones que componen la escala.

TABLA III
VALORES DE ALFA DE CRONBACH PARA LAS DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES DE LA DOCS

Dimensión/Subdimensión	α original	α adaptación español	α educación	α si se elimina un ítem ¹
Implicación	0,90	0,90	0,90	
Empoderamiento	0,77	0,79	0,78	
Trabajo en equipo	0,83	0,80	0,86	
Desarrollo de capacidades	0,70	0,72	0,71	
Consistencia	0,88	0,87	0,86	0,89
Valores centrales	0,70	0,68	0,73	
Acuerdo	0,75	0,80	0,67	0,79 (124)
Coordinación e integración	0,78	0,70	0,64	0,72 (129)
Adaptabilidad	0,87	0,87	0,82	0,85
Orientación al cambio	0,76	0,78	0,69	0,77 (134)
Orientación al cliente	0,73	0,78	0,60	0,64 (139)
Aprendizaje organizacional	0,75	0,70	0,62	0,67 (143)
Misión	0,92	0,93	0,90	0,92
Dirección y propósitos estratégicos	0,85	0,88	0,76	
Metas y objetivos	0,80	0,86	0,88	
Visión	0,78	0,76	0,65	0,80 (158)

Elaborada con apoyo de Bonavia *et al.* (2009). ¹Entre paréntesis: número del ítem eliminado.

parte, en la Tabla III se observa que los valores del alfa de Cronbach para las cuatro

Por
otra

dimensiones indican una alta consistencia interna, ya que todos son mayores o cercanos a 0,80, lo que es consistente con los resultados de la escala original y su versión adaptada al español. Al revisar los indicadores para cada una de las 12 subdimensiones, se observa una consistencia aceptable para un estudio exploratorio, con $\alpha > 0,60$ (Huh et al., 2006). De esta manera, se procedió a eliminar aquellos ítems que compartían menos varianza con los demás en aquellas subdimensiones que mostraron $\alpha < 0,64$). En resumen, para mejorar los niveles de confiabilidad del instrumento, fueron eliminados los ítems: 24, 29, 34, 39, 43 y 58. Como elemento común se observa que todos corresponden a ítems con redacción en sentido negativo, siendo seis de los ocho ítems totales que contiene la escala. La evaluación del ajuste de los modelos en competencia se realizó a través de un análisis factorial confirmatorio.

TABLA IV
INDICADORES DE BONDAD DE AJUSTE DE LOS MODELOS EN COMPETENCIA

	χ^2	GL	p	RMSEA	CFI	TLI
Modelo 0	3423.311	1710	>0,001	0,056	0,914	0,911
Modelo 1	2919,319	1704	>0,001	0,047	0,939	0,937
Modelo 2	2849.403	1693	>0,001	0,046	0,942	0,939

GL: grados de libertad, RMSEA: *root mean square error of approximation*, CFI: *comparative fit index*, TLI: *Tucker-Lewis index*.

La Tabla IV muestra los indicadores de bondad de ajuste obtenidos. Se puede observar que el modelo 2, es decir el modelo DOCS propuesto por Denison, presenta un mejor ajuste que el resto de los modelos testeados en el estudio.

TABLA V
CARGAS FACTORIALES DE PRIMER ORDEN MODELO DOCS

Ítems	Factores de primer orden						h ²
	Empoderamiento	Trabajo en equipo	Desarrollo de capacidades	Valores centrales	Acuerdo	Coordinación e integración	
1	0,757						0,574
2	0,666						0,443
3	0,723						0,523
4	0,683						0,466
5	0,656						0,431
6		0,842					0,708
7		0,839					0,704
8		0,744					0,554
9		0,711					0,506
10		0,845					0,714
11			0,833				0,694
12			0,723				0,522
13			0,759				0,576
14			0,720				0,518
15			0,164				0,027
16				0,752			0,566
17				0,771			0,594
18				0,875			0,766
19				0,242			0,059
20				0,703			0,494
21					0,738		0,545
22					0,686		0,470
23					0,651		0,423
24					0,122		0,015
25					0,820		0,673
26						0,599	0,359
27						0,687	0,472
28						0,622	0,387
29						0,255	0,065
30						0,764	0,584
R ²	0,846	0,822	0,846	0,845	0,924	0,965	
α	0,781	0,860	0,710	0,734	0,672	0,642	
ω	0,826	0,898	0,797	0,817	0,764	0,735	

h² : comunalidad, R² : varianza explicada por el factor, α: coeficiente alfa de Cronbach, ω: coeficiente omega de McDonald. Todas las cargas son significativas p<0,001.

TABLA VI
CARGAS FACTORIALES DE PRIMER ORDEN MODELO DOCS (CONTINUACIÓN)

Ítems	Factores de primer orden						h ²
	Empoderamiento	Trabajo en equipo	Desarrollo de capacidades	Valores centrales	Acuerdo	Coordinación e integración	
31	0,604						0,365
32	0,770						0,593
33	0,835						0,698
34	0,275						0,076
35	0,711						0,506
36		0,554					0,307
37		0,479					0,229
38		0,693					0,481
39		0,244					0,059
40		0,739					0,547
41			0,655				0,429
42			0,632				0,399
43			0,358				0,128
44			0,616				0,380
45			0,583				0,339
46				0,748			0,559
47				0,782			0,612
48				0,848			0,720
49				0,876			0,767
50				0,332			0,110
51					0,717		0,514
52					0,782		0,612
53					0,868		0,753
54					0,860		0,739
55					0,855		0,731
56						0,817	0,668
57						0,840	0,705
58						-0,062	0,004
59						0,874	0,764
60						0,626	0,392
R ²	0,753	0,742	0,987	0,885	0,962	0,913	
α	0,690	0,600	0,620	0,760	0,880	0,653	
ω	0,791	0,689	0,710	0,852	0,911	0,811	

h² : comunalidad, R² : varianza explicada por el factor, α: coeficiente alfa de Cronbach, ω: coeficiente omega de McDonald. Todas las cargas son significativas p<0,001.

Las Tablas V y VI muestran las cargas factoriales estandarizadas de los ítems correspondientes a los doce factores de primer orden del modelo DOCS. En general se observan positivas, balanceadas y >0,50. Las excepciones son los ítems 15, 19, 24, 29, 34, 39, 43, 50 y 58, es decir todos los ítems del cuestionario que tienen una redacción negativa (excepto el 19).

TABLA VII
CARGAS FACTORIALES DE SEGUNDO ORDEN MODELO DOCS

Factores de primer orden	Factores de segundo orden				h ²
	Implicación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión	
1. Empoderamiento	0,920				0,846
2. Trabajo en Equipo	0,907				0,822
3. Desarrollo de Capacidades	0,920				0,846
4. Valores Centrales		0,919			0,845
5. Acuerdo		0,961			0,924
6. Coordinación e Integración		0,982			0,965
7. Orientación al Cambio			0,868		0,753
8. Orientación al Cliente			0,861		0,742
9. Aprendizaje Organizacional			0,993		0,987
10. Dirección				0,941	0,885
11. Metas y Objetivos				0,981	0,962
12. Visión				0,916	0,913
R ²	0,941	0,955	0,810	0,839	
α	0,901	0,862	0,820	0,900	
ω	0,936	0,989	0,934	0,962	

h² : comunalidad, R² : varianza explicada por el factor, α: coeficiente alfa de Cronbach, ω: coeficiente omega de McDonald. Todas las cargas son significativas p<0,001.

Finalmente, la tabla VII muestra las cargas factoriales estandarizadas de los factores de segundo orden del modelo DOCS. Todas se observan positivas balanceadas y >0,86.

Anexo 4

Cuestionario de cultura organizacional adaptado al contexto laboral de la educación superior.

1. A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de su trabajo.
2. Lea con atención cada afirmación y conteste de acuerdo a su forma de pensar o sentir en este momento
3. Para ello encontrará una escala que contiene 5 grados que van desde “Totalmente en Desacuerdo” a “totalmente de Acuerdo”, debiendo marcar aquel grado que más se acerque a su apreciación.

	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La mayoría de los funcionarios se involucran activamente en su trabajo.					
2. Las decisiones se encuentran en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.					
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesitan.					
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.					
5. La planificación de la universidad es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.					

6. Se alienta activamente a la cooperación de todos en los diferentes niveles de la universidad.					
7. Las personas trabajan en equipo.					
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.					
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios básicos.					
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la universidad.					
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.					

12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.					
13. La universidad trabaja continuamente para mejorar las destrezas de los funcionarios.					
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la universidad, que le permite desenvolverse adecuadamente en el contexto de la educación superior.					
15. A menudo no ocurren problemas porque tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.					
16. Los líderes y directivos de la universidad hacen lo que dicen.					

17. Existe un estilo de dirección característico y un conjunto específico de prácticas directivas.					
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que guían nuestras prácticas universitarias.					
19. Si ignoramos nuestros valores institucionales podríamos tener problemas.					
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.					
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.					
22. Existe una cultura sólida.					

<p>23. Es fácil ponerse de acuerdo en la universidad incluso frente a problemas difíciles.</p>					
<p>24. Comúnmente no tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos importantes.</p>					
<p>25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.</p>					
<p>26. La metodología de trabajo que seguimos en nuestra universidad es consistente y predecible.</p>					
<p>27. Las personas que están en diferentes unidades de la universidad comparten una perspectiva común.</p>					

28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes unidades de la universidad.					
29. El trabajar con una persona que está en otra unidad de esta universidad es como trabajar con una persona de mi misma unidad.					
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.					
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.					
32. Respondemos bien a los desafíos y a otros cambios en el contexto universitario.					
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.					

34. Generalmente no hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.					
35. Las diferentes unidades de la universidad generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de los estudiantes a menudo producen cambios.					
37. Las sugerencias de los estudiantes influyen nuestras decisiones.					
38. Todos los funcionarios comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los estudiantes.					
39. Nuestras decisiones generalmente no ignoran los intereses de los estudiantes.					

40. Alentamos el contacto directo entre nuestros funcionarios y estudiantes.					
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Se alienta y se promueve la innovación y la creatividad.					
43. Pocos detalles importantes pasan desapercibidos.					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.					
45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”.					
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.					

47. Nuestro modelo estratégico es reconocido en el contexto universitario.					
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.					
49. Existe una clara estrategia para el futuro.					
50. Es clara nuestra dirección estratégica.					
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.					
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.					
53. Nuestros directivos han comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.					

54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.					
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.					
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la universidad en el futuro.					
57. Nuestros directivos tienen una visión a largo plazo.					
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.					
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros funcionarios.					

60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo					
--	--	--	--	--	--



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA
FACULTAD DE HUMANIDADES
Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD DE ATACAMA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Departamento de Psicología

Comisión evaluadora

Ps. Paulina Silva Castillo
Patrocinante

Dr. Ricardo Jorquera Gutiérrez
Académico revisor

Mg. David Cuadra Martínez
Académico revisor
