

DISEÑO Y VALIDACIÓN MEDIANTE JUECES EXPERTOS DEL INSTRUMENTO
PARA EVALUAR CULTURA ORGANIZACIONAL

María Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño

Universidad de La Sabana

Chía, Junio de 2006

Resumen

En el presente trabajo, se diseñó y validó por medio de jueces expertos, un instrumento para medir cultura organizacional. Para lograr éste objetivo, primero se elaboró el cuestionario de las posibles preguntas que harían parte del instrumento, teniendo en cuenta los factores que conforman la cultura: los valores, las creencias, las normas, los símbolos, la filosofía y el clima. Después, se distribuyó a ocho jueces expertos, el instrumento para que evaluarán de 1 a 5 (siendo 1 deficiente y 5 excelente), la coherencia, pertinencia y redacción de cada una de las preguntas y luego realizaran las observaciones pertinentes. Finalmente, con las sugerencias realizadas por los jueces, se lleva a cabo las correcciones del instrumento.

Palabras claves: *cultura, valores, clima, creencias, normas, símbolos, filosofía, validación.*

Abstract

In the present work, was designed and it validated by means of expert judges, an instrument to measure organizational culture. To obtain this objective, first was elaborated the questionnaire about the possible questions that would be part of the instrument, considering the factors that conform the culture: the values, the beliefs, the norms, the symbols, the philosophy and the climate. Then the instrument was distributed to eight expert judges, so they will evaluate from 1 to 5 (being 1 deficient and 5 excellent), the coherence, the pertinence and the writing of each one of the questions so then they will make the pertinent observations. Finally, with the suggestions made by the judges, it is carried out the corrections of the instrument.

Key words: *culture, values, weather, beliefs, rules, symbols, philosophy, validation.*

DISEÑO Y VALIDACIÓN MEDIANTE JUECES EXPERTOS DEL INSTRUMENTO PARA EVALUAR CULTURA ORGANIZACIONAL

El propósito de toda organización es ser competitiva dentro del mercado en el cual incursionan; para ello es necesario tener presente las diferentes variables que pueden intervenir en el desarrollo competitivo de la empresa las cuales deben ser coherentes con las políticas de la misma, una de estas variables es la llamada Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional, es probablemente uno de los conceptos organizacionales más difíciles de definir. El concepto de cultura originariamente inicia en la antropología con la metáfora de la cultura, donde plantean que las tendencias de la sociedad se encaminan a la formación de familias, comunidad, instituciones educativas y prácticas religiosas, así como los granjeros guían sus siembras y animales labrando la tierra y alimentando los animales, metáfora propuesta como una forma para responder a la pregunta ¿qué nos hace humanos? Alrededor de esta pregunta se encontraban principalmente antropólogos buscando diferencias y similitudes en la manera de relacionarnos que pudieran distinguirnos de los animales.

Años más tarde se da un cambio en la concepción de cultura donde se asociaba esta a grupos específicos con características particulares gracias a Melville Herskowitz, citado por Hatch (1997), como “un constructo que describe el conjunto de creencias, conocimientos, sanciones, valores y metas que orientan la vida de las personas. Este cambio en la manera de percibir la cultura abre las puertas al estudio de la cultura organizacional, porque desde que las organizaciones comienzan a ser definidas como un grupo, la metáfora de la cultura puede ser aplicada a las organizaciones.

La manera de abordar el término de cultura organizacional ha ido variando con el paso de los años.

En primer lugar se encuentran la teoría *simbólico interpretativa*, propuesta por el antropólogo Clifford Geertz, citado por Hatch (1997), quien afirma que las culturas son realidades construidas socialmente, proponiendo el término: redes de significados, que se

refiere al hecho que, para los grupos, sociedades y organizaciones la realidad no es formada por el mundo físico sino por la asociación interpersonal y el acuerdo común. Desde el punto de la cultura organizacional, esta se basa en el estudio y descripción de cómo se forman las realidades organizacionales, partiendo del punto que como seres humanos están involucrados en la construcción de la vida organizacional ya que estos crean, usan e interpretan símbolos (asociación de representaciones conscientes o inconscientes con un significado común), los cuales son sensibles de ser interpretados por los demás. Este uso e interpretación de símbolos permite a los miembros de una organización crear y mantener su propia cultura.

Posterior a esta perspectiva, se encuentra la *perspectiva modernista*, que sigue las creencias de la perspectiva simbólico interpretativa, respecto que las creencias y valores influyen la conducta a través de su expresión en normas y expectativas que transmiten identidad mediante símbolos, tradiciones y costumbres. Aunque se diferencia en que su percepción de la simbólico interpretativa, en cuanto a la interpretación del conocimiento sobre una cultura como una herramienta de manejo, viendo a la cultura misma como una variable que se puede manipular para aumentar los niveles deseados de productividad en la organización. Buscando finalmente crear un conocimiento que permita ser aplicado a diversos contextos.

Finalmente se encuentra la *perspectiva postmodernista* propuesta por Meyerson y Martin, citados por Hatch (1997), donde identifican tres perspectivas diferentes en cuanto a la forma de estudiar la cultura organizacional: integración, diferenciación y fragmentación. En la perspectiva de la integración, la cultura es formada por todos los miembros en un consenso general en la organización; en la cual su mayor representante es Edgar Schein.

La perspectiva de la diferenciación parte de la premisa que la unidad organizacional se encuentra fragmentada en subculturas, y estas a la vez son representadas de la misma forma que una cultura unitaria, es decir, existe un consenso en cada una, coherencia y estabilidad; para la identificación de las diversas subculturas el investigador se basa en el uso del

pensamiento dicotómico. Y la última perspectiva postmodernista, es la fragmentación, que se basa en buscar principalmente la consistencia, mas no la estabilidad en la cultura organizacional, es decir, básicamente percibe la cultura organizacional como inconsistente, ambigua, y en constante flujo. Esta última aparece como una crítica a la perspectiva de la diferenciación afirmando que no existe una sola forma de ver las situaciones es decir existe una multiplicidad.

Así para algunos teóricos postmodernos, sus teorías hacen mayor énfasis en el significado de cultura como una forma particular de vida en medio de un grupo de personas o comunidad; teniendo en cuenta este aspecto, la cultura organizacional se refiere a una forma de vida dentro de la organización.

Realizando un recuento histórico, existen varios autores cuyo foco de atención es la cultura organizacional, donde se evidencia el cambio de percepción con los años frente a este concepto de un autor a otro o en el mismo autor sobre el tiempo.

Uno de estos teóricos es Jaques, citado por Hatch (1997), quien define cultura como una manera habitual y tradicional de pensamiento y realización de actividades, las cuales son formadas en mayor o menor grado por todos los miembros de la organización, la cual debe ser aprendida y al menos parcialmente aceptada por los nuevos integrantes, para que estos a su vez puedan ser aceptados en la empresa.

Pettigrew, citado por Hatch (1997), define cultura como un sistema de significados públicos y colectivos en un grupo y tiempo determinado. Este sistema esta formado por términos, formas, categorías e imágenes que las personas interpretan como propios. Por otra parte, años más tarde Louis citado por Hatch (1997), propone cultura como una situación que se distingue de otras unidades sociales por que posee un conjunto de acciones comunes para la organización, el lenguaje y otros vehículos simbólicos para expresar aspectos comunes. Otra definición de cultura es la propuesta por Siehly y Martin, citado por Hatch (1997), donde la cultura organizacional se ve como el pegamento que mantiene unida una organización a

través de la formación de patrones de significados. Donde principalmente se centra en los valores, creencias y expectativas que los miembros forman en torno a la organización.

Por otra parte Schein, citado por Hatch (1997), propone la cultura como el patrón básico de apropiaciones que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el aprendizaje de sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha trabajado en él, para ser considerado válido para ser tomado por los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas. Otro teórico es Maanen, citado por Hatch (1997), quien afirma que la cultura se refiere al conocimiento de los miembros de un determinado grupo, el cual es más o menos formado por estos; este conocimiento es ordenado para informar, depositar y formar las actividades de los miembros de la cultura. Así, la cultura es expresada solo a través de las acciones y palabras de estos miembros y debe ser interpretada no dada a los trabajadores, la cultura no es visible a sí misma, pero esta se hace visible solo a través de estas representaciones.

Una de las definiciones más recientes sobre cultura organizacional es la de Trice y Beyer, citado por Hatch (1997), quienes ven a la cultura como un fenómeno colectivo que involucra la respuesta de las personas a la incertidumbre y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Esta respuesta cae dentro de dos categorías, la primera es la sustancia de una cultura, cargada emocionalmente de sistemas de creencias (Ideologías), la segunda categoría son las formas culturales que son entidades observables, incluyendo acciones a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y comunican la esencia de su cultura a los otros.

Así, con estas definiciones se puede ver que existe una asociación entre cultura y grupos, y que todas estas hacen referencia a algo que sostienen en común o es formado por los miembros de un grupo (significados, apropiaciones, comprensiones, normas valores y conocimiento).

Como lo menciona la compañía Pricewaterhouse (1996) en su libro *The Paradox Principles*, la cultura es un factor determinante para el desempeño de un grupo de personas; así, ésta es definida como el conjunto de valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofías típicos en una organización. Los valores son los principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, la innovación entre otros. En cuanto a las creencias, son las hipótesis, consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas. Por otro lado se encuentra el clima, entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, como trabajan los empleados, entre otras. Las normas, son los estándares o reglas que envuelven la organización y habla de como deben comportarse los trabajadores. Los símbolos, son los iconos, rituales y tradiciones que envuelven lo esencial para la empresa como por ejemplo las ceremonias realizadas anualmente. Por último la filosofía, que son las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

La teoría en la cual se basa esta escala para evaluar cultura organizacional es el modelo propuesto por Schein en los años 80's inicialmente, quién define la cultura en tres niveles que se relacionan estrechamente unos con otros: en la superficie se encuentran los artefactos, bajo estos están los valores y las normas de comportamiento y en el nivel inferior se encuentran las creencias y apropiaciones de la cultura. Percepción que años más tarde es modificada tal como lo plantean Calderón, Murillo y Torres (2003), puesto que Shein, propone una nueva visión de cultura organizacional, donde esta es la base de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente, de esta manera la cultura puede ser intervenida por mecanismos directos como la planeación, compensaciones, gestión humana por parte de los directivos, pero también hay mecanismos indirectos como diseño del espacio, el manejo de mitos leyendas y filosofía que influyen la cultura.

Partiendo del cambio de visión frente a la concepción de cultura organizacional, a lo largo de los años, Schein, citado por Hatch (1997), plantea que las creencias y las apropiaciones forman el corazón de la cultura organizacional; entendiendo las *apropiaciones* como aquello que las personas creen realidad y que influyen en la forma como los miembros perciben, piensan y sienten, es decir, estas se dan de manera inconsciente. De la perspectiva de los miembros de una cultura, el grupo de apropiaciones básicas es real, por ello, lo que ellos asumen o creen real no es generalmente cuestionado. El autor, de igual manera define los *valores* como principios sociales, metas, y estándares sostenidos por una cultura donde se le da una importancia intrínseca; estos definen por lo que los miembros de la organización se preocupan, como la libertad, democracia, tradición y riqueza. Los valores constituyen la base para juzgar que es correcto y que no, es decir como un código moral o ético. Ya que los valores se usan como estándares para hacer juicios morales. Se encuentra directamente asociado a los valores en termino de *norma*, que son reglas no escritas que siguen los miembros de una cultura para conocer que se espera de ellos en una gran variedad de situaciones, como por ejemplo informar al jefe acerca de los problemas potenciales, que tipo de ropa vestir, entre otros. Mientras los valores especifican que es importante a los miembros de una cultura, las normas establecen que tipo de conductas puede esperar una persona de las demás, es decir, los valores definen que es valioso en la organización, mientras las normas hacen más claro que se debe considerar normal o anormal.

Otro elemento de la cultura propuesto por el autor, son los *artefactos*, los cuales son como el esqueleto del corazón de la cultura que descansa sobre la superficie de la misma. Estos son visibles, tangibles, y audibles, como el esqueleto donde se encierran las normas valores y apropiaciones; la categoría de los artefactos incluye los objetos físicos creados por un miembro, manifestaciones verbales, o en lenguaje escrito, rituales, ceremonias y otras manifestaciones de la conducta. Los miembros de la cultura pueden o no ser conscientes de

los artefactos de su cultura, pero estos pueden ser observados directamente por todo el mundo, es decir, son los elementos de la cultura más accesibles.

DISCUSIÓN

La elaboración de un instrumento que evalúe la cultura organizacional es de gran importancia para las empresas, ya que como lo menciona la compañía Pricewaterhouse Couper (1996), en su libro *The Paradox Principles*, es un factor determinante para el desempeño de todos los trabajadores que conforman la organización. Así, una empresa, al conocer sus fortalezas y debilidades culturales, podrá trabajar sobre ellas con el objetivo de lograr una mayor productividad mediante el cambio de los aspectos que estén influenciándola negativamente.

La validación realizada en este trabajo se llevó a cabo mediante seis jueces expertos, entre los que se encuentran: Docentes del Área de Desarrollo Humano en las Organizaciones, Decana de la Facultad de Psicología de la Universidad Piloto de Colombia, Jefes de Departamento de Gestión Humana, Psicólogos Investigadores con experiencia en psicometría. A cada uno de ellos, se les dio el Instrumento, la interpretación y los respectivos formatos para que evaluaran la coherencia, la pertinencia y la redacción de las preguntas que forman el Instrumento y de este modo llegar al primer paso de la validación del mismo.

La experiencia que se tuvo al realizar este primer paso de diseño y validación del instrumento, fue enriquecedora para nuestros conocimientos acerca de esta temática, sin embargo encontramos diferentes dificultades como: lograr un consenso respecto a la retroalimentación realizada por los jueces; a pesar de haber sido muy colaboradores y teniendo presente que no se les dio ningún tipo de remuneración, fue difícil abrir un espacio debido a sus múltiples ocupaciones, donde tanto ellos como nosotros pudiéramos utilizar el tiempo necesario para dialogar acerca de los puntos en común y diferencias del instrumento; de igual manera, algunos de los jurados sugirieron disminuir el número de factores a evaluar para aumentar de esta manera el número de preguntas de los factores restantes o hacer el instrumento con mayor número de preguntas en total.

Dentro de los aspectos positivos al realizar éste trabajo se encuentra: un enriquecimiento teórico acerca del tema; visualización de cómo las diferentes instituciones, donde trabajan los jurados expertos, perciben, manejan y valoran el tema de cultura dentro de su respectiva organización; pero sobre todo nos dio la oportunidad de darnos a conocer como futuras psicólogas en el campo organizacional.

Es importante tener en cuenta, que para terminar la validación de este Instrumento, es conveniente realizarla mediante la aplicación a sujetos que se encuentren inmersos en una organización. Trabajo que se piensa continuar el próximo semestre en nuestras organizaciones como parte de nuestro proceso de formación, ya que esperamos que ésta iniciativa tenga una mayor trascendencia.

Luego de tener el Instrumento validado mediante jueces expertos y aplicación a sujetos, la prueba será parte de un programa de medición de cultura que se podrá ofrecer a las empresas por un valor de \$2'000.000 mcte, este valor incluye la aplicación, calificación, interpretación de la prueba, entrevistas no estructuradas a los miembros de la empresa, para la profundización de los resultados (si se requiere), retroalimentación y finalmente una propuesta de intervención para optimizar la cultura de dicha organización.

De esta manera, y como se mencionó anteriormente, la organización que resuelva adquirir este programa de evaluación de cultura, lo llevará a conocer mas acerca de ella. Así, se trabajará sobre las deficiencias y fortalezas de la cultura identificada, que a mediano plazo se verá reflejada en el desempeño de los trabajadores y en general en la productividad de la empresa.

Anexo A

Instrumento

1. Ficha Técnica

Nombre	Instrumento para Medir Cultura Organizacional
Autor	Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño
Administración	Individual o colectiva
Duración	15 – 25 minutos
Aplicación	Trabajadores de una empresa
Material	Cuadernillo de preguntas

2. Variables

El instrumento de cultura organizacional, evalúa los siguientes factores:

Valores: Entendidos como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, la innovación, entre otros.

Creencias: Definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas.

Clima: Entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, como trabajan los empleado entre otras.

Normas: Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores.

Símbolos: Definido como el conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa como por ejemplo, las ceremonias realizadas anualmente.

Filosofía: Entendida como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

3. Normas de aplicación

Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

El espacio físico en el cual se va aplicar el instrumento debe reunir condiciones suficientes de amplitud, temperatura, iluminación y ventilación.

Es conveniente aplicar la prueba cuando los sujetos no estén cansados (preferiblemente en las horas de la mañana). La aplicación se debe hacer en una sola sesión.

El profesional que aplique la prueba tendrá que preparar todo el material antes de comenzar la aplicación

Se debe mencionar a los examinados el objetivo de la aplicación del instrumento y la inexistencia de preguntas buenas o malas.

Durante el desarrollo de la misma, el examinador debe estar presente para solucionar posibles dudas que pudieran surgir, aunque no es conveniente proporcionar información adicional sobre los ítems con el fin de no variar la homogeneidad de la presentación de los mismos.

Si surgiera alguna duda una vez comenzada la prueba, es conveniente resolverla individualmente con el fin de no distraer al resto de examinados

Es importante tener en cuenta evitar la presencia de factores que cohíban las respuestas de los examinados como los directivos de la empresa, supervisores, entre otros.

Calificación e interpretación

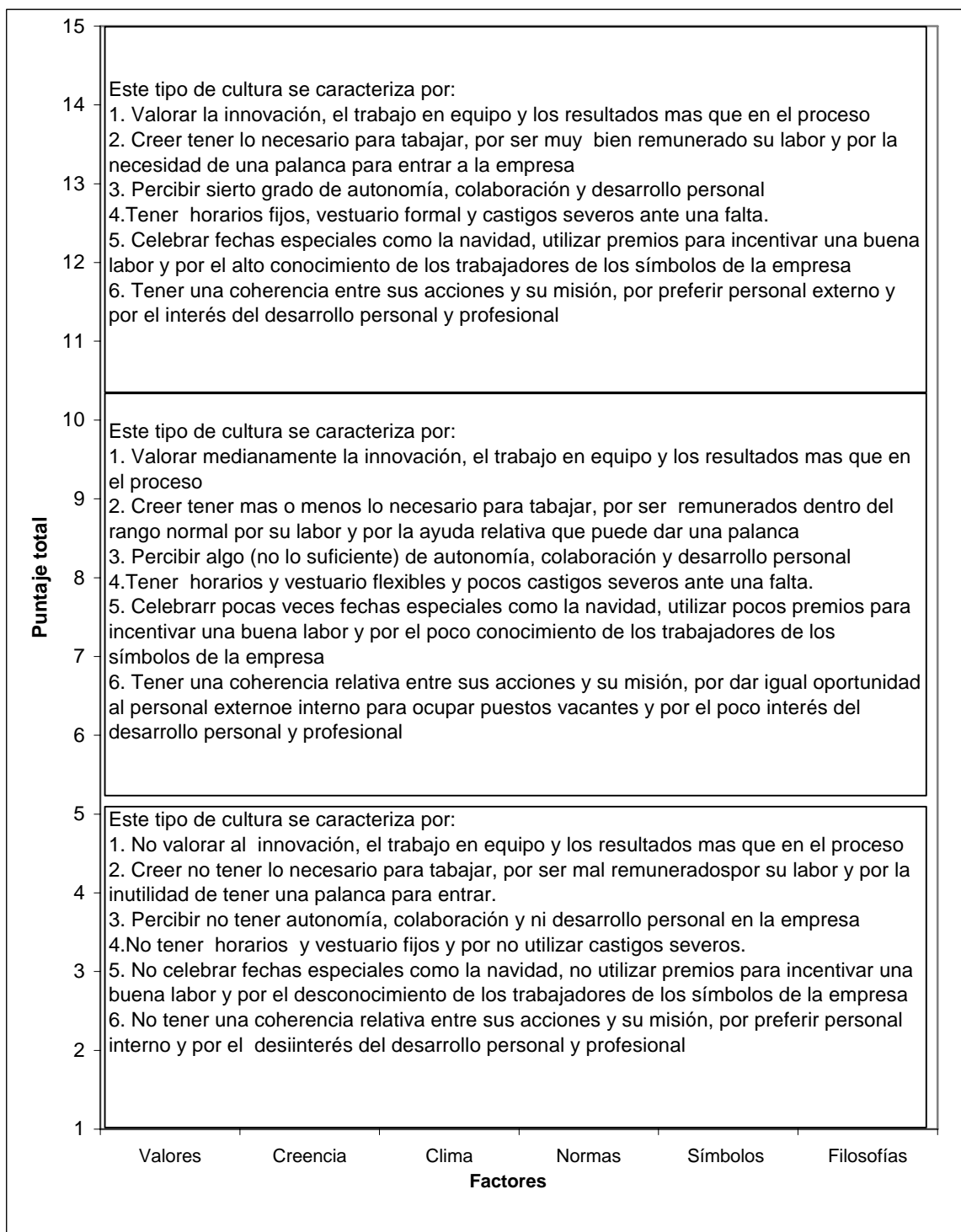
El procedimiento de calificación manual es simple y relativamente rápido. En primer lugar, es necesario revisar las hojas de respuesta para comprobar que el sujeto haya respondido todas las preguntas y sólo una vez; en caso de que no hubiera ocurrido así, convendría decirle que corrigiera sus fallos.

A continuación se realiza la puntuación, la cual resulta de la suma que le asignó el sujeto a las preguntas que conforman cada factor, y su valor debe anotarse al final de la hoja de respuesta, en la casilla correspondiente. Ejemplo:

$$\text{Valores} = \text{item 1} + \text{item 2} + \text{item 3} = \boxed{9}$$

Luego de haber obtenido todos los resultados totales de cada factor y posteriormente anotados en la casilla correspondiente, se pasa a la hoja 2 para formar el perfil de resultados. En dicha hoja se presenta un diagrama de puntos en el cual en la parte inferior encontramos los factores evaluados (valores, creencias, símbolos, etc) y en el lado izquierdo encontramos una escala de valor de 1 a 15. Teniendo en cuenta lo anterior, se trasladan los valores totales de cada factor al perfil; así, se señala el factor y el valor obtenido en el punto de intersección.

Para la interpretación de los resultados es necesario tener a la mano la hoja del perfil, allí se evidencia tres rangos que corresponden a tres tipos de cultura diferentes. Para el análisis basta con promediar a simple vista el área donde quedaron las puntuaciones de los factores y remitirse a la sección de interpretación del manual del instrumento, donde se encuentra las características más sobresalientes de cada una de las culturas.



Instrumento para Evaluar Cultura Organizacional

A continuación encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

(Escoja UNA)

- ①=Nunca 0%
- ②=Ocasionalmente 25%
- ③=Algunas Veces 50%
- ④=Frecuentemente 75%
- ⑤=Siempre 100%

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

1. ¿En la empresa donde usted labora se fomenta la innovación?	1	2	3	4	5
2. ¿En la empresa donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3. ¿Para la empresa donde usted trabaja lo mas importante es el cumplimiento de metas?					
4. ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesaria un recomendación o influencia interna?					
5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es el adecuado?					
6. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias cumplir adecuadamente con su trabajo?					
7. ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?					

8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?					
9. ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?					
11. ¿En la empresa hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?					
12. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta?					
13. ¿La empresa celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?					
14. ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
15. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la empresa?					
16. ¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la empresa?					
17. ¿Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?					
18. ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?					

A continuación sume las frases de la siguiente manera:

(V) = frase 1 + frase 2 + frase 3 = _____

(C) = frase 4 + frase 5 + frase 6 = _____

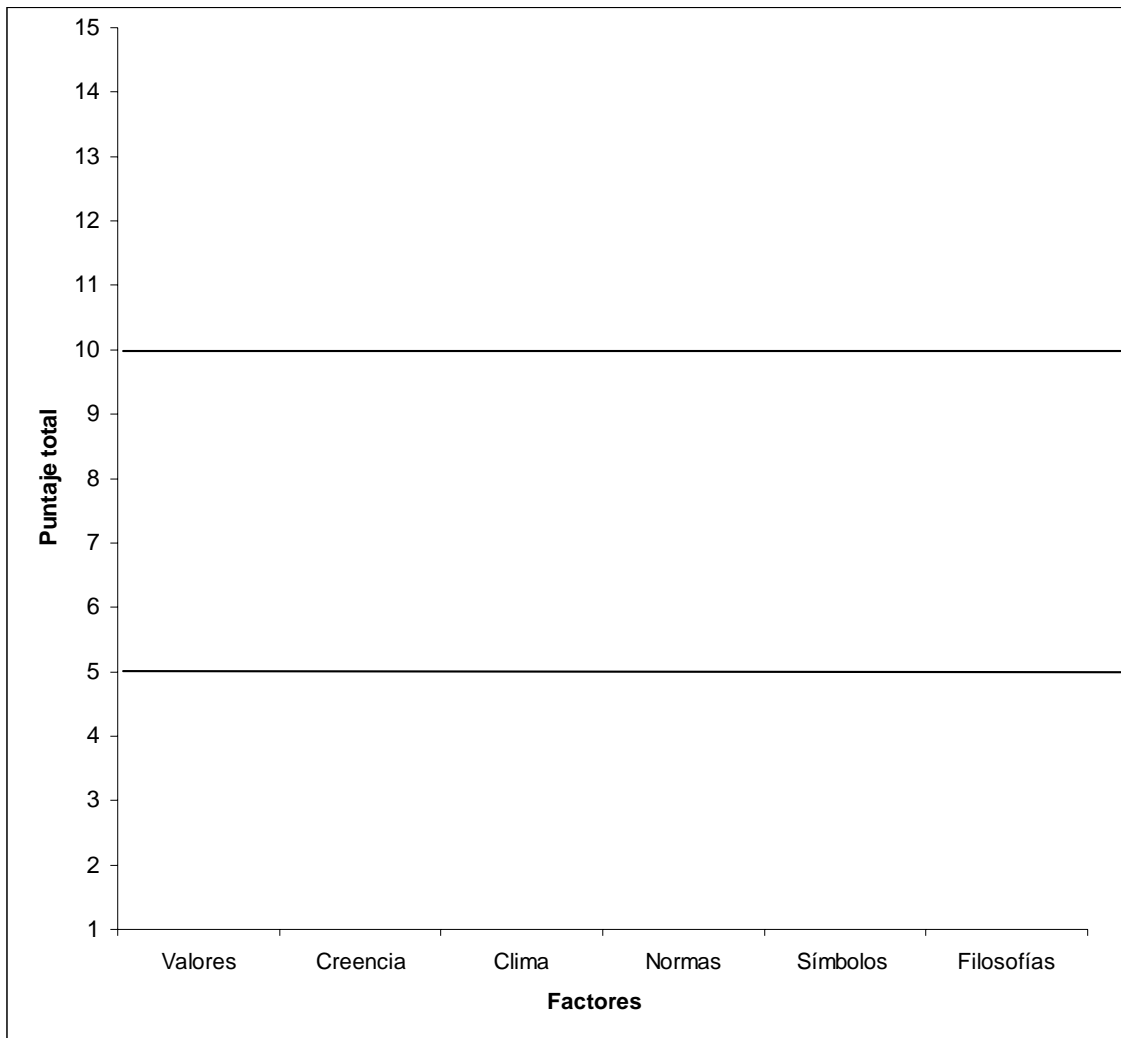
(Cl) = frase 7 + frase 8 + frase 9 = _____

(N) = frase 10 + frase 11 + frase 12 = _____

(S) = frase 13 + frase 14 + frase 15 = _____

(F) = frase 16 + frase 17 + frase 18 = _____

Perfil de las Respuestas



Referencias

- Calderón, G., Murillo, S., Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 25 (16), 116-145.
- Hatch, M. (1997). *Organizational theory*. USA, Edit Oxford.
- Lessem, R. (1990). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid, Edit. Diaz de Santos S.A.
- Pricewaterhouse Coopers (1996). *The paradox principles*. Culture and Performance (93-114). Irwin, USA.
- Schein, E. (1988). *Cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona, Edit Plaza & Janes.