

# Instrumentos y escalas para medir la cultura organizacional: una revisión sistemática de la literatura en el período 2013-2023

## Instruments and scales for measuring organizational culture: a systematic literature review in the period 2013-2023



ARTÍCULO DE  
INVESTIGACIÓN  
Copyright © 2024  
by PsicoGente

Correspondencia de  
autores:  
reyeshernandezjavier@gmail.com  
patianjuana@hotmail.com

Recibido: 27-07-23  
Aceptado: 19-10-23  
Publicado: 01-07-24

Javier Reyes Hernández - Juana Patlán Pérez   
Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México

### Resumen

**Introducción:** El estudio de la cultura organizacional es un tema de amplio debate, por la necesidad de establecer ejes comunes en su definición y llegar a un consenso acerca de cómo medirlo. El objetivo de este estudio es identificar los principales instrumentos y escalas de medición, válidas y confiables, que han sido construidas para medir la cultura organizacional durante el período 2013-2023.

**Método:** El tipo de investigación es una revisión sistemática. La muestra seleccionada fueron artículos que han publicado el diseño y construcción de instrumentos de medición de la cultura organizacional, durante los últimos diez años.

**Resultados:** De la revisión efectuada, siete son adaptaciones de instrumentos ya validados. Los sectores más representativos son: Salud, Educación y Pymes. El 71,4 % de los artículos reflejan un adecuado criterio de selección muestral. El marco teórico más referenciado es el Modelo de Valores por Competencias. El 92,8 % de los instrumentos analizados supera el Alpha de Cronbach de 0,70, y para la validación, el 85,7 % empleó la validez de constructo.

**Discusiones:** Se reconoce en las investigaciones la carencia de adaptaciones de instrumentos que son clásicos en estos estudios, así como aquellos que miden cultura organizacional en idioma español, y que sean aplicables al contexto latinoamericano. Además, no exploran factores que son relevantes para el análisis de esta variable, tales como: significados, normas, valores e ideologías, supuestos básicos, hábitos, rituales, creencias, expectativas y subculturas. Se evidencia la necesidad de identificar nuevos modelos, factores y tipos de cultura.

**Palabras clave:** cultura organizacional, medición de la cultura organizacional, instrumentos y escalas sobre cultura organizacional.

### Summary

**Introduction:** The study of organizational culture is a widely debated topic, driven by the need to establish common axes in its definition and reach a consensus on how to measure it. The aim of this study is to identify the main valid and reliable instruments and scales that have been constructed to measure organizational culture during the period 2013-2023.

**Method:** The research type is a systematic review. The selected sample consisted of articles that have published the design and construction of measurement instruments for organizational culture over the last ten years.

**Results:** From the conducted review, seven are adaptations of already validated instruments. The most representative sectors are: Health, Education, and SMEs. 71,4 % of the articles reflect an adequate sample selection criterion. The most referenced theoretical framework is the Competing Values Framework. 92,8 % of the analyzed instruments exceed the Cronbach's Alpha of 0,70, and for validation, 85,7 % employed construct validity.

**Discussions:** The research acknowledges the lack of adaptations of classical instruments in these studies, as well as those that measure organizational culture in the Spanish language and are applicable to the Latin American context. Additionally, they do not explore factors that are relevant to the analysis of this variable, such as meanings, norms, values, and ideologies, basic assumptions, habits, rituals, beliefs, expectations, and subcultures. There is a need to identify new models, factors, and types of culture.

### Cómo citar este artículo (APA):

Reyes Hernández, J., & Patlán Pérez, J. 2024. Instrumentos y escalas para medir la cultura organizacional: una revisión sistemática de la literatura en el período 2013-2023. *PsicoGente* 27(52), 1-24. <https://doi.org/10.17081/psico.27.52.6745>

**Keywords:** organizational culture, measurement of organizational culture, instruments and scales on organizational culture.

## 1. INTRODUCCIÓN

Acercarse al estudio de la cultura organizacional, es una prioridad en la agenda, no solo de directivos de empresas, sino de investigadores, académicos o expertos de diversas ramas de la ciencia. Son varios los autores que asumen esta variable como eje central para comprender el funcionamiento organizacional, sus alcances y limitaciones, así como proyectar estrategias que permitan modular su influencia en los trabajadores (Alvesson, 2010; Schein, 1988; Schneider *et al.*, 2017).

Es por tal razón que cada vez se incrementan más los estudios sobre cultura organizacional (Ehrhart *et al.*, 2014), aunque por la diversidad de criterios, ha sido ampliamente debatida la posibilidad de llegar a un consenso, no solo en cuanto a su definición, sino también en la metodología para abordarlo (Ashkanasy *et al.*, 2010; Bellou, 2010; Schein, 2010)

Aquí radica el principal desafío de los estudios sobre cultura organizacional, lograr articular un cuerpo teórico y metodológico relativamente homogéneo, donde dialoguen las diversas aproximaciones teórico-conceptuales que han abordado este fenómeno, se establezcan ejes comunes en la definición y se llegue a un consenso acerca de cómo medirlo.

La presente revisión sistemática tiene como objetivo: identificar los principales instrumentos y escalas de medición, válidas y confiables, que han sido adaptadas o construidas para medir la cultura organizacional durante el período 2013-2023. Lo anterior busca responder a la siguiente pregunta de investigación que se ha planteado: ¿Cuáles son los instrumentos válidos y confiables para medir la cultura organizacional, utilizados en las investigaciones científicas, durante el período 2013-2023?

La relevancia de este estudio radica en la posibilidad de conocer cuáles han sido los principales factores y tipos de cultura organizacional que se han estudiado, desde instrumentos y escalas, válidos y confiables, y de esa forma hacer propuestas para incorporar nuevos modelos, métodos, instrumentos de medición y variables, así como reconocer cuáles han sido los sectores, países y regiones donde se han hecho estos estudios, para diversificarlos.

### 1.1. Principales ideas en torno a la cultura organizacional

El interés por el estudio de la cultura organizacional comienza a ser relevante, cuando la literatura sobre gestión organizacional, comienza a destacar el éxito de las empresas japonesas en el mundo de los negocios, a principios de los años ochenta del siglo XX (Denison, 1996; Gómez *et al.*, 2008).

La literatura recoge un grupo de aproximaciones conceptuales al estudio de la cultura organizacional, las cuales integran diversas perspectivas disciplinares, como la Antropología Social, la Sociología y la Psicología. Quien define por primera vez el concepto de Cultura Organizacional, y que constituye un referente importante en el campo de la Psicología en la actualidad, es Pettigrew, el cual la define como: “el sistema de significados aceptados pública y colectivamente que operan para un determinado grupo en un momento dado” (Pettigrew, 1979, p. 574).

La Tabla 1 recoge una síntesis de algunas ideas asociadas al concepto de cultura organizacional, así como los autores que lo declaran.

**Tabla 1.**

Ideas asociadas al concepto de Cultura Organizacional.

AUTORES	IDEAS ASOCIADAS AL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.
Pettigrew (1979)	Se comparten significados que operan de manera pública y colectiva para un grupo.
Schwartz y Davis (1981)	Los miembros de la organización comparten creencias y expectativas.
Martin y Siehl (1983)	Hace referencia a las diferentes subculturas que integran la cultura organizacional.
Schein (1988)	Patrón de supuestos básicos que se comparten a los nuevos miembros, y que se asumen como la forma de pensar, sentir y actuar en la organización.
Denison (1991)	Diversidad de significados que son producidos y compartidos en la organización.
Trice y Beyer (2010)	Los significados compartidos que se articulan como redes en las organizaciones y que se encuentran implícitos en sus normas, ideologías y valores. Estos ejercen una poderosa influencia en la comunicación entre los miembros.
Giorgi <i>et al.</i> , (2015)	Se definen una serie de conceptualizaciones acerca de la cultura, que hacen referencia a la cultura como: los valores, las historias, las estructuras, los juegos de herramientas y las categorías.
Robayo (2016)	Se incorpora el concepto de innovación a la cultura organizacional.
Warrick (2017)	Se refiere a la cultura de una organización de cualquier unidad de personas que colaboran en conjunto dentro de una organización y difieren significativamente unas de otras, donde es posible crear entornos óptimos para lograr que las personas trabajen y puedan sacar lo mejor de ellas.

Según Yopan *et al.* (2020, p.264), la cultura ha dejado de ser concebida como una variable para entenderse como una dimensión constitutiva de la organización, no obstante, sigue siendo un tema de elevada complejidad y no exento de contradicciones, sobre todo por las diferencias en cuanto a la forma de abordarla en las diversas escuelas que la estudian.

En este sentido se declaran dos grandes vertientes para el análisis de la cultura organizacional, las que consideran su abordaje desde una perspectiva

positivista (Peiró, 1990), y asumen que las organizaciones presentan una o varias culturas que pueden ser estudiadas, y, por otro lado, las que conciben las organizaciones como una construcción social, donde las personas, en el propio proceso de interacción, construyen los significados asociados con el trabajo que desarrollan, generando así una identidad organizacional (Agudelo y Estrada, 2012; Gergen y Gergen, 2004).

## 1.2. Medición de la cultura organizacional

Hernández *et al.*, (2014) manifiestan que es muy difícil diseñar un instrumento integrador de cultura organizacional, sin embargo, la principal certeza es que dicho instrumento debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez.

Los enfoques empleados en las escalas e instrumentos que miden cultura organizacional abarcan, desde aquellos con enfoque cuantitativo (Cooke y Laferty, 1987; Hofstede *et al.*, 1990), por ejemplo, los cuestionarios de escala Likert, técnicas de estadística inferencial y descriptiva, medidas estadísticas para la validación de hipótesis, como es el caso de los coeficientes de correlación de Spearman y Pearson, hasta técnicas cualitativas, como son los estudios de caso, la observación participante y la entrevista (Carrillo, 2016), o una combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos que relacionan diversas variables de la organización (Cújar *et al.*, 2013).

Por otra parte, Saavedra *et al.*, (2021) realizaron una exhaustiva búsqueda en las bases de datos de la *Web of Science*, y *SCOPUS*, cuyos términos de búsqueda fueron *Organizational Culture* y *Organizational Culture Assessment Instrument*, durante el período comprendido entre el año 2000 y el 2020, y donde fueron revisados 25 artículos. En dicho estudio se concluye que resulta necesaria la aplicación de herramientas cuantitativas con una elevada validez interna de los instrumentos, lo que garantizará el análisis a profundidad de aspectos cualitativos tales como: valores, creencias, actitudes y otros.

Debido a la propia naturaleza dinámica y cambiante de las organizaciones, unido a los acelerados cambios comportamentales de las personas, varios autores utilizan diversos modelos para medir la cultura organizacional, dentro de los que se destacan el Modelo de Orientación Cultural (Nakata, 2009; Hofstede y Hofstede, 2005), el Modelo Tridimensional de la Cultura (Payne, 2001), el Modelo de Schein (Schein, 2010) y el Modelo de los Valores en Competencia (MVC) (Cameron y Quinn, 2011).

Si analizamos que la cultura organizacional constituye un sistema complejo, en permanente proceso de actualización, e influenciado por las dinámicas sociales y culturales en las que se insertan las organizaciones, es preciso considerar el uso de los instrumentos de evaluación en función de los objetivos que se quieren medir y de la pertinencia a la realidad en la que se inserta dicha organización.

## 2. MÉTODO

### 2.1. Tipo de investigación

El presente artículo es una revisión sistemática a la literatura, a partir de los estándares de la declaración 2020 del *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) (Page *et al.*, 2021).

### 2.2. Categorías de análisis

De cada escala o instrumento se analizó el año en que fue publicado, la organización o empresa donde fue aplicado, el número de factores o tipos de cultura que mide, el marco teórico de referencia, la muestra utilizada y reportada por los autores, el número de reactivos, así como el tipo de validez con que cuentan y los rangos de confiabilidad que presentan (Tabla 4).

### 2.3. Muestra

Se analizaron artículos de investigación empírica que han publicado el diseño y construcción de instrumentos de medición de la cultura organizacional durante los últimos diez años. Se determinaron descriptores (ver Tabla 2) utilizados en las diferentes bases de datos, los cuales permitieron identificar artículos que los incluyeran en el título.

### 2.4. Fuentes de información

Para realizar la revisión a la literatura se determinó consultar bases de datos de revistas científicas de acceso restringido, tales como *Ebsco*, *Proquest* y *Psycinfo* (base de datos de la UNAM) y de acceso abierto o de *open access*, como fueron *Redalyc*, *Dialnet*, *Doaj* y *Scielo*.

**Tabla 2.**

Descriptores utilizados en la revisión a la literatura

ESPAÑOL	INGLÉS
"cultura organizacional" AND "instrumento"	"organizational culture" AND "instrument"
"cultura organizacional" AND "escala"	"organizational culture" AND "scale"
"cultura organizacional" AND "inventario"	"organizational culture" AND "inventory"
"cultura organizacional" AND "cuestionario"	"organizational culture" AND "questionnaire"
"cultura organizacional" AND "evaluación"	"organizational culture" AND "assessment"

## 2.5. Criterios de inclusión, exclusión y eliminación.

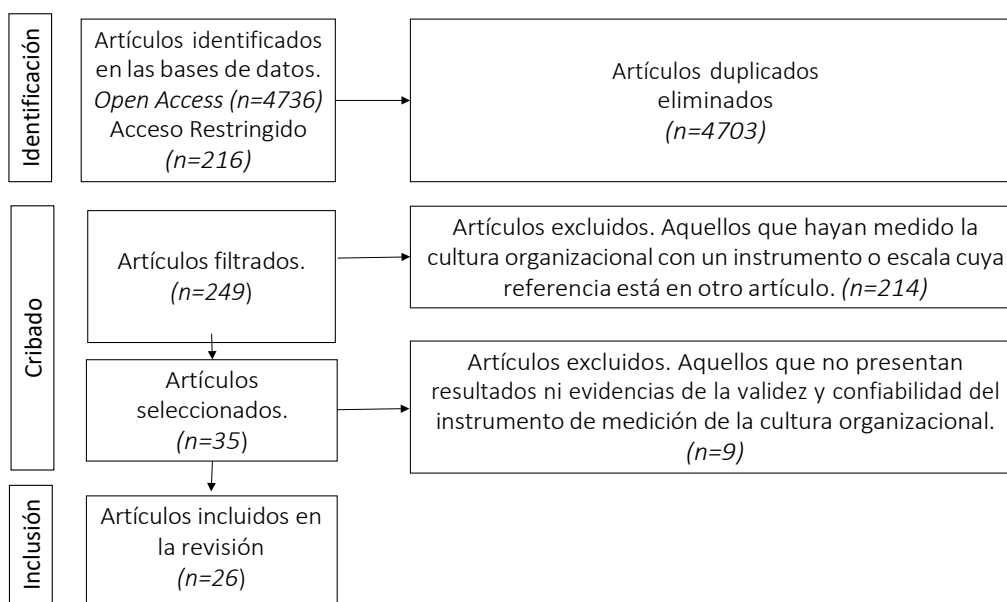
Durante la revisión de los artículos de investigación consultados en las bases de datos, se tomaron en cuenta los criterios de inclusión, exclusión y eliminación señalados en la siguiente Tabla.

**Tabla 3.**

Criterios de inclusión, exclusión y eliminación de los artículos de investigación.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Criterios de inclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículos de investigación empírica que reportan la construcción de una escala o instrumento para medir la cultura organizacional.</li> <li>• Artículos que realizan y reportan los resultados obtenidos de la validez y confiabilidad del instrumento de medición de cultura organizacional.</li> <li>• Artículos de investigación empírica nacionales e internacionales.</li> <li>• Artículos que cubren el período 2013-2023.</li> </ul>
Criterios de exclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículos que reportan la construcción de una escala o instrumento para medir la cultura organizacional y que no presentan resultados.</li> <li>• Artículos que reportan la construcción de una escala o instrumento y no presentan datos, resultados, ni evidencia de la validez y confiabilidad del instrumento.</li> </ul>
Criterios de eliminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículos que no reportan datos, resultados o evidencia (de validez y confiabilidad) de la escala o instrumento que mide la cultura organizacional.</li> <li>• Artículos duplicados (ya identificados en otra base de datos).</li> </ul>

Como se puede apreciar en la Figura 1, se identificaron 26 artículos que refieren un total de 28 instrumentos o escalas para medir la cultura organizacional, en el período 2013-2023.



**Figura 1.** Diagrama de flujo del proceso de selección de artículos

### 3. RESULTADOS

De los artículos seleccionados, se identificaron siete adaptaciones de instrumentos ya validados, de los cuales tres pertenecen al *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) donde se analiza, en uno de ellos, la estructura factorial y validez de criterio utilizando métodos de análisis robustos (Heritage *et al.*, 2014), así como la adaptación al italiano (Di Stefano y Scrima, 2016) y al español de dicho instrumento (Assens *et al.*, 2021).

El resto de las adaptaciones corresponden a la versión traducida y validada al español (Cancino y Mellado, 2019) y al alemán (Puppatz *et al.*, 2017) del *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS), así como del *Organizational Culture Profile* (OCP), y del *Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness Survey* (GLOBE) ambos en su versión alemana (Puppatz *et al.*, 2017). El resto de los instrumentos o escalas identificados son creados para medir la cultura organizacional en diversas organizaciones o empresas, tanto públicas como privadas. Se identificó una producción homogénea de artículos que oscilan entre uno y cuatro por año, siendo el 2013 y el 2023 los de menor número de publicaciones, y el 2017 y 2020, los que alcanzan el mayor registro, con cuatro cada año.

Relativo a los sectores donde se validaron los estudios, los más representativos, con un 39,2 %, corresponden al sector de la Salud (Davis *et al.*, 2014; Saillour *et al.*, 2016; Bradley *et al.*, 2017; Lui y Johnston, 2019), de Educación (García *et al.*, 2015; Burhanuddin, 2019; Cancino y Mellado, 2019; Arce *et al.*, 2020; Aggarwal y Singh, 2020) y de las PYMES (García *et al.*, 2015; Robles *et al.*, 2018; Petrilli *et al.*, 2022).

El 57 % de los estudios restantes fueron en diversas organizaciones y empresas del sector público y privado, tales como: turismo (Bavik, 2016; Kao *et al.*, 2020) instituciones penitenciarias (Mei *et al.*, 2017), centros de fitness (Gálvez *et al.*, 2017), bancos (Puppatz *et al.*, 2017) y sectores varios no especificados (Ghosh y Srivastava, 2014; Heritage *et al.*, 2014; Di Stefano y Scrima, 2016; Patlán *et al.*, 2021; Assens *et al.*, 2021; Quan *et al.*, 2023). En un solo artículo no se especifica donde fue validado el instrumento al que hace referencia (Schmiedel *et al.*, 2014).

Es importante señalar que solo el 25 % de los artículos contienen instrumentos que miden tipos de cultura organizacional, mientras que el 75 % restante se enfoca en determinados factores o componentes del constructo, cuyos rangos oscilan entre cuatro y dieciséis. Solo tres artículos (Schmiedel *et al.*, 2014; Gálvez *et al.*, 2017; Melnyk *et al.*, 2022) no especifican cuáles son los rangos o componentes de la cultura organizacional que miden.

Dentro de los artículos que hacen referencia a estudios de tipos de cultura, se identifican tres artículos que conservan la tipología del instrumento OCAI (cultura de clan, de mercado, adhocrática y de jerarquía) (Heritage *et al.*, 2014; Di Stefano y Scrima, 2016; Arce *et al.*, 2020), mientras que Burhanuddin (2019) incorpora al estudio el tipo de cultura burocrática, de apoyo y de innovación, y Assens *et al.*, (2021) elimina el estudio de la cultura adhocrática en su investigación.

Por su parte, Aggarwal y Singh (2020) utilizan un instrumento para medir tipos de cultura de desarrollo, relacional y de facilitación, mientras que el estudio de Patlán *et al.*, (2021) mide, a través de la escala diseñada, doce tipos de cultura organizacional, tanto en organizaciones públicas como empresas privadas, las cuales son: cultura enfocada al cliente, de la innovación y la creatividad, del aprendizaje y el cambio organizacional, de la eficiencia y la productividad, de la tarea, del logro de metas y objetivos, del reconocimiento y recompensas al personal, del desarrollo y calidad de vida laboral, de seguridad y salud en el trabajo, de trabajo en equipo, de *empowerment*, de relaciones interpersonales, de respeto, de la honestidad y del compromiso y responsabilidad.

En relación a los instrumentos o escalas que miden factores de la cultura organizacional, seis artículos se enfocan en la atención al cliente, (Bavik, 2016; Paužuolienė *et al.*, 2017; Robles *et al.*, 2018; Cancino y Mellado, 2019; Puppatz *et al.*, 2017; Kao *et al.*, 2020) innovación, trabajo en equipo, liderazgo y dirección como factores de la cultura organizacional, mientras que en cinco artículos se mide gestión de procesos organizacionales y comunicación, y en cuatro de ellos, la misión y el aprendizaje organizacional.

El marco teórico de mayor referencia es el Modelo de Valores por Competencias (Cameron y Quinn, 2006, 2011) reflejado en el 46,1 % de los artículos. Dicho modelo evalúa los principales valores y creencias de los miembros de una organización a partir de treinta y nueve indicadores que posibilitan la medición de la cultura organizacional, estudiados a través de dos dimensiones generales: orientación interna o externa, y flexibilidad o estabilidad, que conforman cuatro tipologías culturales: cultura de clan, de mercado, adhocrática y de jerarquía.

El resto de los referentes teóricos descritos son: Cultura Organizacional para la Gestión de Procesos Organizacionales (BMP) (Schmiedel *et al.*, 2014), Teoría de Orientaciones de Valor (Kluckhohn y Strodtbeck, 1961), Modelo de Institucionalismo Educativo (Pettinicchio, 2013; Prada, 2013), Perspectiva Psicodinámica (Hämmal y Vadi, 2006), Teoría de los Niveles Culturales (Schein, 1988), Modelo de las seis dimensiones de Hofstede (1983), Modelo



de Cultura de Denison y Neale (1996) y Modelo ARCC© (Speroni et al., 2020). Finalmente, se identifican nueve artículos que no especifican los modelos teóricos que toman como referente.

En relación al tamaño de la muestra utilizada para validar los instrumentos o escalas para medir la cultura organizacional, oscilaron entre 35 y 2344 sujetos. Algunos autores plantean que se pueden tener entre 5 y 10 sujetos por ítem, con un mínimo de 300, ya que de esta forma se pueden tener mayores garantías respecto a la validez del instrumento (Osterlind, 1989; Martínez, 1995), y otros hacen referencia a que una muestra entre 2 y 3 participantes por ítem es suficiente, siempre y cuando el número total no sea inferior a 200 (Kline, 1994; Stevens, 1992). En tal sentido solo cinco artículos no cumplen con estos parámetros de selección muestral (Bradley et al., 2017; Gálvez et al., 2017; Ghosh y Srivastava, 2014; Mei et al., 2017; Petrilli et al., 2022).

Por último, se analizan las propiedades psicométricas de las investigaciones realizadas a partir de los instrumentos metodológicos referidos, tomando en cuenta si los instrumentos o escalas presentan validez de constructo, así como los valores en los que oscila el Alpha de Cronbach.

Según los resultados presentados, solo dos instrumentos se identificaron con propiedades psicométricas bajas, la versión alemana del GLOBE (Puppatz et al., 2017) y el Instrumento para medir la Cultura Real e Ideal, de García et al., (2015).

**Tabla 4.**  
Resultados de la revisión a la literatura sobre instrumentos y escalas de medición, válidas y confiables, para medir la cultura organizacional.

No.	AUTOR/ES	NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	ORGANIZACIÓN DONDE SE APLICÓ EL INSTRUMENTO	MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	NÚM. DE FACTORES	FACTORES O TIPOS DE CULTURA QUE MIDE	NÚMERO DE REACTIVOS	TIPO DE VALIDEZ	CONFIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH)	MUESTRA (N)
1	Schmiedel, vom Brocke y Recker (2014) [Liechtenstein]	Instrumento para medir Cultura Organizacional de apoyo a la Gestión de Procesos de Negocio: Business Management Process (BMP)	Empresas de varias industrias en África, América, Asia, Australia y Europa	Estudios de cultura organizacional para la Gestión de Procesos de Negocio (Schmiedel et al., 2014)	1 tipo de cultura y 12 factores	<p><b>Factores de primer orden:</b>                      F1 Perspectiva externa                      F2 Perspectiva interna                      F3 Mejora continua                      F4 Innovación                      F5 Rendición de cuentas                      F6 Compromiso                      F7 Estructura formal                      F8 Estructura informal</p> <p><b>Factores de segundo orden:</b>                      F1 Orientación al cliente                      F2 Excelencia                      F3 Responsabilidad                      F4 Trabajo en equipo</p> <p><b>Factor de tercer orden:</b>                      F1 Cultura de gestión de procesos de negocio</p>	40	Validez de contenido, validez de constructo (análisis factorial confirmatorio de primero, segundo y tercer orden), validez discriminante y validez convergente	$\alpha > 0,83$	222

No.	AUTOR/ES	NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	ORGANIZACIÓN DONDE SE APLICÓ EL INSTRUMENTO	MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	NÚM. DE FACTORES	FACTORES O TIPOS DE CULTURA QUE MIDE	NÚMERO DE REACTIVOS	TIPO DE VALIDEZ	CONFIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH)	MUESTRA (N)
2	Ghosh y Srivastava (2014) [New Delhi]	Escala de medición de la cultura organizacional	Diversas organizaciones, industrias de diferente tamaño y propiedad	Teoría de orientaciones de valor (Kluckhohn y Strodtbeck, 1961)	7 factores	F1 Participación F2 Respeto por el individuo F3 Actitud ante el riesgo F4 Orientación a la acción F5 Confianza F6 Apertura F7 Distancia de poder	23	Validez de constructo (análisis factorial exploratorio)	$\alpha = 0,726$	109
3	Davis, Wehbe-Janek, Pinto y Nathens (2014) [USA]	Encuesta sobre la cultura organizativa de los centros de traumatología: Trauma Center Organizational Culture Survey (TRACCS)	137 centros de traumatología	Cultura organizacional saludable	3 factores	F1 Oportunidad, orgullo y diversidad F2 Liderazgo del centro traumatólogo F3 Retención y reconocimiento de los empleados	16	Validez de constructo (análisis factorial exploratorio)	$\alpha = 0,85$	1912
4	Heritage, Pollock, y Roberts (2014) [Australia]	Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	Muestra de conveniencia del sector público y privado de Australia Occidental	Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006)	4 tipos de cultura ideal y actual	Cultura ideal: F1 Cultura de Clan F2 Cultura Adhocrática F3 Cultura de Jerarquía F4 Cultura de Mercado	24	Validez de constructo (análisis factorial confirmatorio)	$\alpha > 0,70$	328
5	García, Reyes y Hernández (2015) [México]	Instrumento para medir la cultura real e ideal	7 micro, pequeñas y medianas empresas de la región Tula Tepeji	Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006)	10 factores de cultura ideal y real	Cultura actual: F1 Cultura de Clan F2 Cultura Adhocrática F3 Cultura de Jerarquía F4 Cultura de Mercado F1 Obtención de resultados F2 Conciencia de utilidades F3 Personal F4 Planeación F5 Control F6 Coordinación F7 Crítica F8 Comunicación F9 Administración de conflictos F10 Creatividad	50	Validez de criterio: correlación de Pearson entre cultura ideal y real	No estimado	35
6	García, Mejía, Hernández, López de Nava, y Salinas (2015) [México]	Escala de Cultura Institucionalista Educativa	Instituciones de educación superior de la Asociación de Facultades de Economía, Contaduría y Administración	Modelo de institucionalismo educativo (Pettinicchio, 2013; Prada, 2013)	4 factores	F1 Liderazgo institucional F2 Conformidad institucional F3 Obediencia institucional F4 Flexibilidad institucional	20	Validez de constructo (análisis factorial exploratorio y confirmatorio)	$\alpha = 0,795$	300
7	Saillour-Glénnison, Domecq, Kret, Sibe, Dumond, Michel y TheOREM Group (2016) [Francia]	Cuestionario COMET: Contexto organizacional y administrativo en establecimientos de salud	Hospitales universitarios, no universitarios, públicos y privados de cinco regiones de Francia	Revisión de 41 instrumentos de medición de cultura organizacional	8 dimensiones y 24 subdimensiones	Dimensiones: F1 Engagement en el trabajo F2 Resultados percibidos del funcionamiento del departamento F3 Elementos fundadores de la cultura F4 Gestión del servicio del departamento F5 Relación y comunicación en el departamento F6 Relación y comunicación con los pacientes y sus familias F7 Servicio y mundo exterior F8 Apoyo del médico jefe de servicio	131	Validez de criterio y validez de constructo (análisis factorial exploratorio y confirmatorio)	$\alpha = 0,95$ (0,47-0,89) Test-retest: correlación > 0,70	859

No.	AUTOR/ES	NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	ORGANIZACIÓN DONDE SE APLICÓ EL INSTRUMENTO	MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	NÚM. DE FACTORES	FACTORES O TIPOS DE CULTURA QUE MIDE	NÚMERO DE REACTIVOS	TIPO DE VALIDEZ	CONFIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH)	MUESTRA (N)
8	Bavik (2016) [China]	Escala de Cultura Organizacional para el Sector de la Hostelería: Hospitality Industry Organizational Culture Scale (HIOCS)	Hoteles cuatro estrellas, cuatro estrellas plus y cinco estrellas en Queenstown, Wellington y Auckland, Nueva Zelanda.	Niveles de cultura organizacional de Schein (1988): artefactos, valores y metáforas	9 factores	F1 Nivel de cohesión F2 Motivación social F3 Inducción continua F4 Prácticas de administración de recursos humanos F5 Normas de trabajo F6 Comunicación F7 Innovación F8 Variedad de trabajo F9 Enfoque al cliente	58	Validez de constructo (análisis factorial exploratorio y confirmatorio)	$\alpha = 0,81$	281
9	Di Stefano y Scrima (2016) [Italia]	Versión italiana del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	Empresas de sectores: banca, salud, alimentación, industria y comercio	Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2011)	4 tipos de cultura	F1 Cultura de Clan F2 Cultura Adhocrática F3 Cultura de Jerarquía F4 Cultura de Mercado	24	Validez de constructo (análisis factorial exploratorio y confirmatorio)	$\alpha > 0,70$	Estudio 1: 288; Estudio 2: 321
10	Mei, Iannacchione Stohr, Hemmens, Hudson, y Collins (2017) [USA]	Instrumento de Cultura Organizacional: Organizational Culture Instrument (OCI)	Instituciones penitenciarias	Principales atributos de la cultura organizacional de instituciones penitenciarias	7 factores	F1 Gestión participativa F2 Ética F3 Satisfacción laboral F4 Aprendizaje organizacional F5 Enriquecimiento del trabajo F6 Respeto y aceptación F7 Percepción pública y orgullo	21	Validez de constructo (análisis factorial confirmatorio de primer y segundo orden)	$\alpha = 0,93$	135
11	Paužuolienė, Šimanskienė y Siksnelytė (2017) [Lituania]	Instrumento de diagnóstico para la evaluación de la cultura organizacional en las organizaciones socialmente responsables	Tres organizaciones socialmente responsables	Criterios para medir la cultura organizacional: responsabilidad histórica y social	12 factores	F1 Valores F2 Trabajo en equipo y colaboración F3 Comunicación en la organización F4 Héroes/líderes F5 Símbolos F6 Historias F7 Rituales (tradiciones/ceremonias) F8 Enfoque al cliente F9 Visión, misión, metas F10 Gestión F11 Innovación F12 Responsabilidad social	60	Validez de constructo (análisis factorial confirmatorio)	$\alpha > 0,70$	466
12	Gálvez-Ruiz, Grimaldi-Puyana, Sánchez-Oliver, Fernández-Gavira y García-Fernández (2017) [España]	Índice de cultura para Organizaciones de Fitness: Culture Index for Fitness Organizations (CIFO)	27 centros de fitness españoles	Percepciones de los empleados de las dimensiones culturales y valores de la vida organizacional	3 factores	F1 Personal F2 Equipamiento F3 Programa	13	Validez de constructo (análisis factorial exploratorio y confirmatorio)	$\alpha = 0,93$	180
13	Bradley, Brewster, Fothergill, Cherlin y Curry (2017) [USA]	Escala para medir la cultura organizacional hospitalaria de atención cardiovascular	10 hospitales	Características de la cultura organizacional en hospitales.	5 factores	F1 Ambiente de aprendizaje F2 Seguridad psicológica F3 Compromiso con la organización F4 Apoyo de la alta dirección F5 Tiempo para esfuerzos de mejora	31	Validez de constructo (análisis factorial exploratorio); validez convergente con calidad de la atención	$\alpha = 0,94$	147

No.	AUTOR/ES	NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	ORGANIZACIÓN DONDE SE APLICÓ EL INSTRUMENTO	MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	NÚM. DE FACTORES	FACTORES O TIPOS DE CULTURA QUE MIDE	NÚMERO DE REACTIVOS	TIPO DE VALIDEZ	CONFIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH)	MUESTRA (N)
14	Robles, Montes, Rodríguez y Ortega (2018) [México]	Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO)	Cinco empresas medianas de la zona metropolitana de la Ciudad de México.	Modelo de las seis dimensiones de Hofstede (1983) Teoría de los niveles culturales de Schein (1988) Modelo de Cultura de Denison y Neale (1996)	7 factores	F1 Identidad F2 Normas F3 Involucramiento con el propósito F4 Creación de cambio F5 Enfoque al cliente F6 Trabajo en equipo F7 Búsqueda de bienestar social	72	Validez de contenido y validez de constructo (análisis factorial exploratorio)	$\alpha = 0,961$	261
15	Burhanuddin (2019) [Indonesia]	Escala de cultura organizacional en escuelas	Escuelas primarias en la Ciudad de Malang	Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2011)	6 tipos de cultura	F1 Cultura Burocrática F2 Cultura de Apoyo F3 Cultura de Mercado F4 Cultura de Clan F5 Cultura Adhocrática F6 Cultura de Innovación Factores de segundo orden: F1 Implicación F2 Consistencia F3 Adaptabilidad F4 Misión	40	Validez de constructo (análisis factorial confirmatorio)	$\alpha > 0,70$	300
16	Cancino y Mellado (2019) [España]	Escala de Cultura Organizacional de Denison Denison Organizational Culture Survey (DOCS). Versión traducida y validada al español en 2010	16 centros educativos en Chile	Modelo de cultura organizacional de Denison y Neale (1996)	4 factores de segundo orden y 16 factores de primer orden	Factores de primer orden: F5 Empoderamiento F6 Trabajo en equipo F7 Desarrollo de capacidades F8 Valores centrales F9 Acuerdo F10 Coordinación e integración F11 Orientación al Cambio F12 Orientación al cliente F13 Aprendizaje organizacional F14 Dirección F15 Metas y objetivos F16 Visión	60	Validez de constructo (análisis factorial confirmatorio de primero y segundo orden)	$\alpha > 0,80$	323
17	Lui y Johnston (2019)	Cuestionario del Modelo de Valores en Competencia: The Competing Values Framework Questionnaire (CVFQ)	Dos hospitales en Hong Kong	Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006)	4 tipos de cultura	F3 Cultura de grupo F4 Cultura racional F5 Cultura de desarrollo F6 Cultura jerárquica	13	Validez de constructo (análisis factorial exploratorio y confirmatorio), validez convergente y validez discriminante	$\alpha > 0,70$	824
18	Arce-Gutiérrez, Martínez-Villavicencio, Acuña-Sánchez, Martínez-Gutiérrez y Rodríguez-Barquero (2020) [Costa Rica]	Escala de cultura organizacional (OCAI: Organizational Culture Assessment Instrument)	Estudiantes de maestría de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, que representaban a empresas pequeñas y medianas	Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006)	4 tipos de cultura	F1 Cultura de Clan F2 Cultura Adhocrática F3 Cultura de Mercado F4 Cultura Jerárquica	24	Validez de contenido	$\alpha > 0,70$	121
19	Aggarwal y Singh (2020)	Instrumento de Cultura Organizacional	90 facultades diferentes de la Universidad de Delhi	Basado en 26 variables de cultura organizacional identificadas en instrumentos de medición	3 tipos de cultura	F1 Cultura del Desarrollo F2 Cultura Relacional F3 Cultura de Facilitación	17	Validez de constructo (análisis factorial exploratoria y confirmatoria)	$\alpha > 0,83$	279

No.	AUTOR/ES	NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	ORGANIZACIÓN DONDE SE APLICÓ EL INSTRUMENTO	MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	NÚM. DE FACTORES	FACTORES O TIPOS DE CULTURA QUE MIDE	NÚMERO DE REACTIVOS	TIPO DE VALIDEZ	CONFIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH)	MUESTRA (N)
20	Puppatz, Burmeister y Deller (2017) [Alemania]	Versión alemana de: Encuesta de Cultura Organizacional de Denison: Denison Organizational Culture Survey (DOCS)	Empleados de bancos alemanes	Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006)	DOCS= 4 factores y 12 dimensiones	DOCS: F1 Adaptabilidad Orientación al cambio Orientación al cliente Aprendizaje organizacional F2 Misión Dirección y propósitos estratégicos Metas y objetivos Visión F3 Consistencia Valores centrales Acuerdo Coordinación e integración F4 Implicación Empowerment Trabajo en equipo Desarrollo de capacidades OCP:	DOCS= 60	Validez de constructo (análisis factorial confirmatorio)	DOCS $\alpha=0,74$	172
		Perfil de Cultura Organizacional: Organizational Culture Profile (OCP)		Instrumento híbrido para evaluación diagnóstica y formativa	OCP= 7 factores	F1 Competitividad F2 Innovación F3 Orientación al desempeño F4 Énfasis en recompensas F5 Responsabilidad social F6 Estabilidad F7 Apoyo	OCP= 28	Validez de constructo (análisis factorial confirmatorio) y validez convergente	OCP $\alpha=0,76$	
		Encuesta de efectividad del liderazgo y el comportamiento organizacional: Global leadership & organizational behavior effectiveness survey (GLOBE)		Proyecto que investiga los comportamientos de liderazgo universalmente aceptados y culturalmente contingentes: prácticas y valores culturales	GLOBE=8 factores	GLOBE: F1 Evitación de la incertidumbre F2 Orientación hacia el futuro F3 Distancia de poder F4 Orientación humana F5 Orientación al desempeño F6 Individualismo-colectivismo F7 Cohesión grupal y organizacional F8 Feminismo-masculinidad	GLOBE= 32	Validez de constructo (análisis factorial confirmatorio)	GLOBE $\alpha=0,46$	
21	Kao, Tsaur y Huang (2020) [Taiwán]	Cultura Organizacional en centrada en la satisfacción del cliente: Organizational culture on customer delight (OCCD)	Empleados de 10 hoteles turísticos internacionales de cuatro o cinco estrellas en Taiwán	Revisión a la literatura y discusión en grupos focales	8 factores	F1 Sistema de control del servicio de atención al cliente F2 Competencias esperadas para satisfacer al cliente F3 Valores compartidos para satisfacer al cliente F4 Empoderamiento de los empleados para satisfacer al cliente F5 Normas esperadas para satisfacer al cliente F6 Entorno de servicio superior F7 Desarrollo de competencias para satisfacer al cliente F1 Sistema de control del servicio de atención al cliente F2 Competencias esperadas para satisfacer al cliente F3 Valores compartidos para satisfacer al cliente F4 Empoderamiento de los empleados para satisfacer al cliente F5 Normas esperadas para satisfacer al cliente F6 Entorno de servicio superior F7 Desarrollo de competencias para satisfacer al cliente F8 Servicio de atención al cliente	29	Validez de constructo (validez factorial confirmatoria), validez convergente y discriminante, validez predictiva y análisis de invarianza	$\alpha >0,75$	285

No.	AUTOR/ES	NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	ORGANIZACIÓN DONDE SE APLICÓ EL INSTRUMENTO	MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	NÚM. DE FACTORES	FACTORES O TIPOS DE CULTURA QUE MIDE	NÚMERO DE REACTIVOS	TIPO DE VALIDEZ	CONFIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH)	MUESTRA (N)
22	Patlán, Betanzo, de la Cruz y Espinoza (2021) [México]	Escala de Tipos de Cultura Organizacional (ETCO)	Trabajadores mexicanos tanto de organizaciones públicas como privadas.	Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006) Modelo de Denison y Neale (1996)	15 tipos de cultura en 4 grupos, y 3 valores organizacionales	G1 Cultura del cambio y la innovación: F1 Cultura enfocada al cliente. F2 Cultura de la innovación y la creatividad F3 Cultura del aprendizaje y el cambio organizacional G2 Cultura de la tarea y resultados: F4 Cultura de la eficiencia y la productividad F5 Cultura de la tarea F6 Cultura de logro de metas y objetivos Cultura del bienestar del trabajador: F7 Cultura de reconocimiento y recompensas al personal F8 Cultura de desarrollo y calidad de vida laboral F9 Cultura de seguridad y salud en el trabajo Cultura del trabajo en equipo: F10 Cultura de trabajo en equipo F11 Cultura de empowerment F12 Cultura de relaciones interpersonales Valores organizacionales F13 Cultura del respeto F14 Cultura de la honestidad F15 Cultura del compromiso y responsabilidad	92	Validez de constructo (análisis factorial exploratorio y confirmatorio)	$\alpha=0,826$	521
23	Assens, Boada, Villajos y Boada (2021) [España]	Adaptación española del OCAI-12: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	Organizaciones españolas y peruanas	Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2011)	3 tipos de cultura	F1 Cultura de Clan F2 Cultura de Mercado F3 Cultura de Jerarquía  Dimensión de Planeación estratégica: 1 Visión compartida 2 Misión 3 Ética Dimensión de Gestión del talento humano: 4 Comunicación 5 Gestión del conocimiento 6 Formación Dimensión de Bienestar: 7 Equidad laboral 8 Economía sostenible 9 Inclusión 10 Cuidado del ecosistema	12	Validez de constructo (validez factorial confirmatoria)	$\alpha >0,74$	756
24	Petrili, Juárez, y Herrera (2022) [México]	Instrumento para valorar la cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas	Microempresas	Estudio instrumental que analiza los retos de la sociedad del conocimiento y el desarrollo sostenible	3 dimensiones y 10 indicadores	5 Gestión del conocimiento 6 Formación Dimensión de Bienestar: 7 Equidad laboral 8 Economía sostenible 9 Inclusión 10 Cuidado del ecosistema	10	Validez de contenido	$\alpha=0,726$	20

No.	AUTOR/ES	NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	ORGANIZACIÓN DONDE SE APLICÓ EL INSTRUMENTO	MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	NÚM. DE FACTORES	FACTORES O TIPOS DE CULTURA QUE MIDE	NÚMERO DE REACTIVOS	TIPO DE VALIDEZ	CONFIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH)	MUESTRA (N)
25	Melnyk, Hsieh, y Mu (2022) [USA]	Escala de Cultura Organizacional y Disposición para el Sistema de Integración de Evidencia Basada en la Práctica: Organizational Culture and Readiness Scale for System-Wide Integration of Evidence-Based Practice (OCSRIEP) Escala para evaluar la percepción de la Cultura Organizacional: Perception of organizational culture in terms of task, status, and unity orientation (pOC TSU)	19 hospitales y sistemas de atención a la salud	Modelo ARCC© (Avance en la investigación y la práctica clínica mediante una estrecha colaboración) (Speroni <i>et al.</i> , 2020)	1	F1 Cultura organizacional y preparación para la evidencia basada en la práctica	25	Validez de constructo (análisis factorial exploratorio y confirmatorio)	$\alpha=0,96$	2344
26	Quan, Jaakson, y Vadi (2023) [Estonia]	Escala para evaluar la percepción de la Cultura Organizacional: Perception of organizational culture in terms of task, status, and unity orientation (pOC TSU)	4 organizaciones de diferentes sectores	Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006)	3 factores	F1 Orientación a la tarea F2 Orientación a la unidad F3 Orientación al estatus	14	Validez de constructo (análisis factorial confirmatorio) y validez convergente	$\alpha=0,78$	329

Fuente: Elaboración propia

#### 4. DISCUSIÓN

Los estudios sobre cultura organizacional desde instrumentos de medición, válidos y confiables, ofrece un marco de referencia sólido para los investigadores, en aras de recopilar información más certera sobre los valores, creencias y significados compartidos que guían el comportamiento de los sujetos en las organizaciones.

Se puede apreciar que los instrumentos o escalas identificados para medir la cultura organizacional cuentan, en su gran mayoría, con criterios adecuados de validez y confiabilidad. Esto resalta el empeño de la comunidad científica en procurar generar herramientas que se adapten a las necesidades de las organizaciones y empresas, los contextos y regiones geográficas donde se insertan.

En la revisión sistemática a la literatura realizada, se identificaron siete adaptaciones de instrumentos de medición ya validados: el GLOBE y el OCP con una adaptación cada uno, el DOCS, con dos adaptaciones, mientras que el OCAI aparece registrado con tres adaptaciones, siendo este último, según [Hernández \*et al.\*, \(2014\)](#), el que cuenta con mayor evidencia empírica y posee mayor sencillez y claridad conceptual en investigaciones estudiadas.

En ese sentido se reconoce en la literatura la carencia de adaptaciones de instrumentos o escalas que miden cultura organizacional en idioma español, y que sean aplicables a los contextos latinoamericanos e iberoamericanos, destacando la publicación de artículos que incorporan la versión al castellano del DOCS (Bonavia *et al.*, 2009; Cancino y Mellado, 2019), la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO), de Robles *et al.*, (2018), así como la adaptación española del OCAI (Assens *et al.*, 2021).

Es preciso señalar que las adaptaciones de instrumentos o escalas pueden ser una ruta metodológica válida, si se ajustan a la realidad de la organización como sistema cultural en un contexto social determinado. Estas no deben implementarse solo porque determinado instrumento constituye la herramienta más usada en investigaciones, sino determinar aquellos que puedan aportar mayor información en función de las características de la organización o empresa.

Por otra parte, según los artículos seleccionados para este estudio, solo siete de ellos miden tipos de cultura organizacional, de los cuales cinco toman como referente la cultura de clan, de mercado, adhocrática y de jerarquía que propone el instrumento OCAI. A partir de este hallazgo, se puede advertir la necesidad de generar nuevos instrumentos o escalas, válidos y confiables, que exploren directamente tipos de cultura presentes en la organización, pues el estudio de componentes y factores es la alternativa que mayor peso tiene en las investigaciones.

Las investigaciones consultadas carecen del estudio de factores que, según la literatura, son relevantes para el análisis de la cultura organizacional, tal es el caso de: significados, normas, valores e ideologías (Pettigrew, 1979; Schein, 1990; Trice y Beyer, 2010), supuestos básicos (Schein, 1988), hábitos y ritos (Pettigrew, 1979), creencias y expectativas (Schwartz y Davis, 1981) y subculturas (Martin y Siehl, 1983).

Lo anterior se integra con los resultados de Carrillo (2016) que, en un estudio de revisión sistemática que analiza instrumentos que miden la cultura organizacional, en el período 2005-2015, demostró que los factores más relevantes encontrados en la literatura están asociados a: estrategia, estructura, trabajo en grupo, propietarios y liderazgo. Este estudio complementa dicho hallazgo y reconoce otro grupo de factores que se han incorporado en los instrumentos de medición, tal es el caso de: enfoque al cliente (interno y externo) (Schmiedel, vom Brocke y Recker, 2014; Bavik, 2016; Paužuolienė *et al.*, 2017; Robles, 2018; Cancino y Mellado, 2019; Puppertz, 2017) y orientación al



cambio (Robles *et al.*, 2018; Cancino y Mellado, 2019; Puppatz *et al.*, 2017 y Patlán *et al.*, 2019). Por otra parte, los hallazgos de este estudio, a diferencia del de Carrillo (2016), sí reconocen el estudio de factores que involucran otros determinantes organizacionales (Bavik, 2016; Schmiedel *et al.*, 2014; Gálvez *et al.*, 2017; García *et al.*, 2015; Saillour *et al.*, 2016), y coincide en que no existen investigaciones que aborden factores de ambiente externo a la organización.

En relación con cuáles se consideran los instrumentos más idóneos en la revisión efectuada, se analizó, no solo el grado de validez y de confiabilidad de cada uno, sino que midiera la mayor cantidad de factores posibles, así como la diversidad de tipos de cultura analizados. En ese sentido se reconocen cuatro instrumentos que estudiaron entre nueve y dieciséis factores clave: la Escala de Cultura Organizacional para el Sector de la Hostelería (HIOCS) (Bavik, 2016), el Instrumento de Diagnóstico para la Evaluación de la Cultura Organizacional en las Organizaciones Socialmente Responsables (Paužuolienė *et al.*, 2017), la versión traducida y validada al español del DOCS (Cancino y Mellado, 2019) y el Instrumento para valorar la Cultura Organizacional de las Microempresas hacia el Desarrollo Social Sostenible (Petrilli *et al.*, 2022). Por su parte, la Escala de Tipos de Cultura Organizacional (ETCO) de Patlán *et al.*, (2021) se reconoce como un instrumento idóneo, por la medición que hace de doce tipos de cultura organizacional.

El contexto donde se desarrollan las organizaciones y empresas está experimentando serias transformaciones, debido a los acelerados cambios tecnológicos, sociales, económicos y políticos a los que están expuestas y que influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores y en sus prioridades laborales. Por tanto, cada vez más debe enfocarse el diseño y validación de instrumentos y escalas que miden cultura organizacional, tomando en consideración estas variables del entorno que tienen una incidencia directa en ella, y que, según los resultados, no son incorporadas con frecuencia a este tipo de estudios.

## 5. CONCLUSIONES

En la actualidad las organizaciones laborales se enfrentan a múltiples desafíos, dentro de ellos, los constantes cambios a los que se ven expuestos, asociado a aspectos económicos, estructurales y de tecnologías, así como al comportamiento organizacional y a la relación con el ambiente externo. De ahí que se precise tomar en consideración, no solo la organización como sistema social complejo, sino la presencia de varios subsistemas también con elevada

complejidad, para de esa forma poder diseñar instrumentos de medición de la cultura organizacional ajustados a esa realidad, y que la gerencia pueda disponer de una herramienta, válida y confiable, para la toma de decisiones.

A partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que, en el período 2013-2023, se han identificado 28 instrumentos o escalas, válidos y confiables, que miden factores o tipos de cultura organizacional. De esta cifra, siete son adaptaciones de instrumentos validados en otros estudios. Se aplicaron en empresas públicas y privadas, siendo los sectores más representativos Salud, Educación y Pymes. El 71,4 % de los artículos reflejan un adecuado criterio de selección muestral en función de los reactivos que tienen los instrumentos. Por su parte, los factores más relevantes contenidos en los instrumentos y escalas son: atención al cliente (7), cohesión grupal (6), liderazgo, dirección, comunicación, gestión, cultura de clan y de mercado, en 5 artículos cada uno. El marco teórico de mayor referencia es el Modelo de Valores por Competencias, reflejado en el 46,1 % de los artículos. Por último, la confiabilidad del 92,8 % de los instrumentos analizados supera el Alpha de Cronbach de 0,70, y para la validación, el 85,7 % empleó la validez de constructo.

Es necesario seguir generando más investigaciones ancladas al diseño y validación de instrumentos o escalas que miden cultura organizacional en Latinoamérica, pues de los estudios consultados, solo siete pertenecen a la región. En el caso de México, país que acapara cinco de estos estudios, es preciso diversificar el espectro de sectores a otros que no sean pymes o empresas privadas.

Finalmente, el estudio pone en evidencia la necesidad de generar nuevas adaptaciones a instrumentos que son clásicos en el estudio de la cultura organizacional, tal es el caso del Modelo Tridimensional de la Cultura (Payne, 2001), el Modelo de Orientación Cultural (Nakata, 2009), el Inventario de Cultura Organizacional (Cooke y Lafferty, 1987), el Índice de Cultura Organizacional (Denison y Neale, 1996), el Modelo de Aprendizaje Organizacional (Senge, 1992) y el Modelo de los tres niveles (Schein, 1990), así como identificar nuevos modelos, métodos, instrumentos y variables.

## 6. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Se reconocen limitaciones en cuanto a la publicación de artículos que puedan reflejar la construcción de instrumentos y escalas, válidos y confiables, que miden cultura organizacional, sobre todo para población de habla hispana, también la incorporación de otros factores y tipos de cultura presentes en

las organizaciones laborales que pueden ser determinantes al momento de contextualizar los estudios. No se reconoce limitación en cuanto al acceso a bases de datos ni la selección de los artículos.

A partir de lo anterior se recomienda seguir desarrollando investigaciones sobre medición de cultura organizacional, ya sea a través de instrumentos nuevos o adaptaciones, válidas y confiables, incorporar nuevos factores y tipos de cultura, y diversificar las instituciones o empresas en las que se desarrollan dichos estudios, sobre todo en México y en el resto de países de Iberoamérica.

**Ideas clave:** La literatura recoge múltiples instrumentos y escalas, válidos y confiables, que miden la cultura organizacional. Es preciso reconocer cuáles se pueden ajustar a la realidad de la organización o empresa donde se aplique, para de esa forma tener un acercamiento más real al estudio de dicho constructo.

**Conflicto de intereses:** Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses con esta publicación.

**Agradecimientos:** Al Programa de Becas Posdoctorales en la Universidad Nacional Autónoma de México año 2022, a la Facultad de Psicología y a la Dirección de Sistema de Universidad Abierta de dicha facultad.

**Financiamiento:** Los autores declaran no haber recibido financiamiento para esta investigación.

**Descargo de responsabilidad:** **Dr. Javier Reyes Hernández.** Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración de proyectos, Software, Validación, Visualización, Escritura-borrador original, Escritura-revisión y edición. **Dra. Juana Patlán Pérez.** Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Metodología, Recursos, Software, Supervisión, Validación, Visualización.

## REFERENCIAS.

- Agudelo, M.E. y Estrada, E. (2012). Constructivismo y construccionismo social: algunos puntos comunes y algunas divergencias de estas corrientes teóricas. *Prospectiva*, 17, 353-378. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=574261387015>
- Aggarwal, S., y Singh, A.K. (2020). Developmental, Relational and Facilitating (DRF) Organizational Culture Scale: An Empirical Study in Select Colleges of University of Delhi. *Global Business Review*, 0(0), 1-12. <https://doi.org/10.1177/0972150920939761>
- Alvesson, M. (2010). *Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity. The handbook of organizational culture and climate*. 2da Ed. 11-28 <https://doi.org/10.4135/9781483307961.n2>
- Arce, S., Villavicencio, J., Acuña, M., Martínez, B. y Rodríguez, R. (2020). Validación de escalas para identificar la estrategia genérica y la cultura organizacional de las empresas pymes costarricenses. *Tec Empresarial*, 14(2), 48–63. <https://doi.org/10.18845/te.v14i2.5094>

- Ashkanasy, N., Wilderom, C. & Peterson, M. (Eds) (2010). *The handbook of organizational culture and climate*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Assens, J., Boada, M., Serrano, M.J, Villajos, E. y Boada, J. (2021). Spanish Adaptation of the Organizational Culture Assessment Instrument: Reflection on the Difficulty in Transferring the ad hoc Factor. *Front Psychol*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817232>
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005>
- Bellou, V. (2010). Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Gender and Age. *Career Development International*, 15(1), 4-19. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620431011020862/full/html>
- Bonavia, T., Prado, V. y García-Hernández, A. (2009). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica*, 7(1), 15-32. <http://dx.doi.org/10.18774/448x.2010.7.109>
- Bradley, E.H., Brewster, A.L., Fosburgh, H., Cherlin, E.J. y Curry LA. (2017). Development and Psychometric Properties of a Scale to Measure Hospital Organizational Culture for Cardiovascular Care. *Circ Cardiovasc Qual Outcomes*, 10(3), 1-7. <https://doi.org/10.1161/circoutcomes.116.003422>
- Burhanuddin, B. (2019). The scale of school organizational culture in Indonesia. *Intenational Journal of Educational*, 33(7), 1582-1595. <https://doi.org/10.1108/ijem-01-2018-0030>
- Cancino, V. E., y Mellado, C. (2019). Validación de la escala de cultura organizacional de Denison (DOCS) en centros educativos en Chile. *Interciencia*, 44(4), 222-228. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6924038>
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Revised Edition, The Jossey-Bass Business & Management Series, Jossey-Bass. San Francisco, CA 94103-1741: John Wiley & Sons
- Cameron, K.S. y Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Administrativas*, 4(8), 61-73. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>
- Cooke, R. y Lafferty, J. (1987). *Organizational Culture Inventory (OCI)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cújar, A.C., Ramos, C.D., Hernández, H.E. & López, J.M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- Davis, M., Wehbe-Janek, H., Pinto, R. y Nathens, A. (2014). The Trauma Center Organizational Culture Survey: development and conduction. *Journal of Surgical Research*, 193(1), 7-14. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2014.07.062>
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1993.10316760>
- Denison, D. R., y Neale, W. S. (1996). *Denison Organizational Culture Survey*. Aviat, Ann Arbor, MI. <https://doi.org/10.1037/t64206-000>
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis/Fondo Editorial.

- Di Stefano, G., & Scrima, F. (2016). The psychometric properties of the Italian version of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Applied Psychology Bulletin*, 276(64), 51–63.
- Ehrhart, K. H., Schneider, B., y Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Gálvez, P., Grimaldi, M., Sánchez, A. J., Fernández, J., y García, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(4), 104-109. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235152047019>
- García, C., Mejía, S., Hernández, J., López de Nava, S. y Salinas, R. (2015). Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 4(10), 22-42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637967185004>
- García, M.L. E., Reyes, G. y Hernández, T.J. (2015). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide la cultura organizacional relativa al institucionalismo educativo. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 15(1), 45-52. <https://doi.org/10.18270/chps..v15i1.1778>
- Gergen, K. J. y Gergen, M. (2004). *Social Construction: Entering the Dialogue*. Ohio: Chagrin. Taos Institute Publications.
- Ghosh, S. y Srivastava, B. (2014). Construction of a Reliable and Valid Scale for Measuring Organizational Culture. *Global Business Review*, 15(3), 583–596. <https://doi.org/10.1177/0972150914535145>
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 1–54. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>
- Gómez, A. M., Sánchez, J. C. y Alonso, E. (2008). Cultura organizacional. En F. J. Palací, *Psicología de la organización*. 217-244. Pearson.
- Hämmal, G. y Vadi, M. (2006). Organizational culture through the connections between metaphors and orientations. En: Maaja Vadi & Anne Reino & Gerli Hämmal (ed.), *National and international aspects of organizational culture*, 24(3), 86-102 <https://ideas.repec.org/h/mtk/fechap/24-03.html>
- Heritage B, Pollock C, Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLoS ONE* 9(3), e92879. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Hernández, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229- 257. [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(14)71250-1)
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. y Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hofstede, G. y G. J. Hofstede (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Ontario: The University of Western Ontario.
- Kao, C.Y., Tsaor, S.H. y Huang, C.C. (2020). The scale development of organizational culture on customer delight. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3067-3090. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2019-0128>

- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. Newbury Park: Sage.
- Kluckhohn, F.R. y Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Lui, J.N.M., Johnston, J.M. (2019). Validation of the nurse leadership and organizational culture (N-LOC) questionnaire. *BMC Health Serv Res*, 19(469), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4290-z>
- Martin, J. y Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)
- Martínez, R. (1995). *Psicometría: Teoría de los test psicológicos y educativos*. Madrid: Síntesis.
- Melnyk, B., Hsieh, A., & Mu, J. (2022). Psychometric properties of the Organizational Culture and Readiness Scale for System-Wide Integration of Evidence-Based Practice. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 19(5), 380–387. <https://doi.org/10.1111/wvn.12603>
- Mei, X.; Iannacchione, B.; Stohr, M. K.; Hemmens, C.; Hudson, M.; y Collins, P. A. (2017). Confirmatory Analysis of an Organizational Culture Instrument for Corrections. *The Prison Journal*, 97(2), 247-269. <https://doi.org/10.1177/0032885517692831>
- Nakata, C. (2009). *Beyond Hofstede: Culture frameworks for global marketing and management*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Osterlind, S.J. (1989). *Constructing test items*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L., ... & Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Patlán, J., Betanzo, S.J., de la Cruz, B. y Espinoza, V. (2021). Escala para medir tipos de cultura organizacional: construcción y propiedades psicométricas. *Contaduría y Administración*, 66(4), 2021, 1-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8153377>
- Paužuolienė, J., Šimanskienė, L. y Siksnyte, I. (2017). Creating a diagnostic instrument for the organizational culture assessment and evaluation in socially responsible organizations. *Transformations in Business and Economics*, 16(3), 109-128. <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2017~1580743144923/J.04~2017~1580743144923.pdf>
- Payne, R. L. (2001). A three-dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. En: G. L Cooper, S. Cartwright, y P. C. Earley (eds.), *The International handbook of organizational culture and climate*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd: 107-121.
- Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Pettinicchio, D. (2013). Strategic action fields and the context of political entrepreneurship: how disability rights became part of the policy agenda. *Research in Social Movements, Conflicts and Change*, 36, 79-106. [https://doi.org/10.1108/s0163-786x\(2013\)0000036006](https://doi.org/10.1108/s0163-786x(2013)0000036006)
- Petrilli, P.A., Juárez, L.G., Herrera, S.R. (2022). Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas. Diseño de un instrumento para su evaluación. *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 11(1), 110-129. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ried/ijds.659](https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.659)

- Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organization Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://www.jstor.org/stable/2392363>
- Prada, R. (2013). La adaptación al cambio y el servicio: claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1, 45-50. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/ospina.pdf>
- Puppatz, M., Burmeister, A. y Deller, J. (2017). The assessment of organizational culture in cross-cultural settings: Investigating the psychometric quality and cultural equivalence of three quantitative instruments. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(1), 43-60. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12159>
- Quan Hoang Nguyen Tran, Krista Jaakson & Maaja Vadi (2023) Universal task and two faces of relationship orientation: a novel scale to measure organizational culture in Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2152675>
- Robayo, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico. *Suma de Negocios*, 7(16), 125–140. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Robles, C., Montes, J., Rodríguez, A. y Ortega, A.O. (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. *Nova Scientia*, 10(21), 552-575. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1453>
- Saavedra, L. A., Saavedra, J. G., y Saavedra, J. M. (2021). Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. *Revista Conrado*, 17(82), 171-177. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n82/1990-8644-rc-17-82-171.pdf>
- Saillour, F., Domecq, S., Kret, M., Sibe, M., Dumond, J.P., Michel, P., y Grupo TheOREM (2016). Design and validation of a questionnaire to assess organizational culture in French hospital wards. *BMC Health Services Research*, 16, 491. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1736-4>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janés.
- Schein, E. (1990). *Psicología de la organización*. (8va Edición), México: Prentice-Hall Intencional.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmiedel, T., vom Brocke, J. y Recker, J. (2014). Development and validation of an instrument to measure organizational cultures support of Business Process Management. *Information & Management*, 51(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.08.005>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, Ch. & West, M. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics summer*, 10(1),30-48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Juan Granica.
- Speroni, K. G., McLaughlin, M. K., y Friesen, M. A. (2020). Use of evidence-based practice models and research findings in magnet-designated hospitals across the United States: National survey results. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 17(2), 98–107. <https://doi.org/10.1111/wvn.12428>
- Stevens, J. (1992). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum; 1992.

- Trice, H.M. y Beyer, J.M. (2010). Studying organizational cultures rites and ceremonies. *The Academy of Management Review*, 9(4), 653-669. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277391>
- Warrick, D.D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Yopan, J.L., Palmero, N. y Santos, J.R. (2020). Cultura Organizacional. *Revista Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 262-281: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

**Esta obra está bajo:** Creative commons attribution 4.0 international license. El beneficiario de la licencia tiene el derecho de copiar, distribuir, exhibir y representar la obra y hacer obras derivadas siempre y cuando reconozca y cite la obra de la forma especificada por el autor o el licenciente.

