



ANIVERSARIO

# Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Barrientos Briceño, E., Briceño Toledo, M., Suárez-Amaya, W., y Valdés Montecinos, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1058-1075. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.5>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 26 No. 96 2021, 1058-1075  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas

Barrientos Briceño, Evelyn\*  
Briceño Toledo, Margarita\*\*  
Suárez-Amaya, Wendolin\*\*\*  
Valdés Montecinos, Michel\*\*\*\*

## Resumen

La inclusión de las personas en el trabajo es un fenómeno que ha tomado auge en los últimos tiempos, se ha desarrollado en torno al tema, un marco político y normativo a escala mundial al cual las organizaciones deben dar respuestas y adaptarse. La presente investigación busca diseñar un instrumento que permita medir la cultura inclusiva en organizaciones educativas, en el marco de la ley 21.015 de inclusión laboral en Chile. En atención a lo anterior, se presenta un instrumento que le facilite a las instituciones evaluar con base en la opinión de sus colaboradores la realidad de la organización, en cuanto a sus aspectos a mejorar y las situaciones que deben permanecer. La metodología utilizada es de carácter cuantitativa y se tomó como referencia una universidad pública del estado de Chile, espacio que permitió evaluar la confiabilidad del instrumento en la aplicación a sus funcionarios y se aspira sirva de insumo para tomar decisiones argumentadas. Se concluye que el instrumento presentado es confiable y válido a partir de los análisis realizados, y si bien, fue validado para el caso específico de una universidad estatal, se considera que el mismo podría ser aplicable a cualquier institución educativa en Chile.

**Palabras clave:** Organizaciones inclusivas; discapacidad; educación superior; cultura organizacional.

**Recibido:** 29.07.20      **Aceptado:** 11.06.21

\* Licenciada en psicología, profesional unidad de estudio y seguimiento. Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente. Universidad Arturo Prat. Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4278-8038> Email: [evelyn-@live.cl](mailto:evelyn-@live.cl)

\*\* Doctora en Química, Universidad de Santiago de Chile; Chile Licenciada en Química, Universidad de Santiago de Chile; Chile. Afiliación: Académica asociada de la Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Arturo Prat, Iquique, Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3051-2504>, Email: [mbriceno@unap.cl](mailto:mbriceno@unap.cl)

\*\*\* Doctora en Ciencias Sociales Mención Gerencia, Magister en Gerencia Pública, Licenciada en Administración. Afiliación académica: Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3825-5781>, Email: [wendolin.suarez@gmail.com](mailto:wendolin.suarez@gmail.com)

\*\*\*\* Doctor Políticas y Gestión Educativa, Universidad de Playa Ancha; Chile. Magister en Educación, mención gestión educacional, Universidad de Santiago de Chile Licenciado en Educación, Universidad Arturo Prat. Afiliación: Investigador Universidad Ricardo Palma, Perú, <https://orcid.org/0000-0002-1491-9312>, ORCID: [micheljpvaldes@gmail.com](mailto:micheljpvaldes@gmail.com)

# Inclusive organizational culture in Chilean higher education institutions

## Abstract

Inclusion of people at work is a phenomenon that has surged within the past years. Around it a political and regulatory framework has been developed worldwide to which organizations have to respond and adapt. This research work aims at presenting the design, construction and validation of an instrument which will make it possible to measure the inclusive culture of organizations as set forth by Labor Inclusion Law 21015 in Chile. In view of the above, it is presented to construct an instrument for companies to assess, based on their collaborators' opinions, the organization's reality, the aspects to be improved and the situations that should remain. The methodology used in this work is of a quantitative nature, and a public state university in Chile was taken as a reference to assess the reliability of the instrument when applied to their workers in order to make well-argued decisions therefrom. It is concluded that the instrument used is reliable and valid from the analyses conducted. Although the said instrument was validated for the specific case of a public state university, it is considered that the same may be applied in any educational institution in Chile.

**Keywords:** Inclusive organizations; disability; higher education; Chile

## 1. Introducción

En el abordaje de espacios laborales resulta prácticamente imposible no pensar en la cultura organizacional, considerada como uno de los factores más importantes que permite realizar cambios profundos y duraderos en las instituciones. En esta dinámica, la inclusión aparece como un fenómeno determinante, en tanto, traspasa los valores y creencias a los trabajadores, fomentando una cultura de apoyo y no discriminación a la que responderán con conductas, que harán de la organización un lugar ameno (Pérez y Alcover, 2011), de acuerdo a ello "cada organización tiene su propia cultura constituida por determinados valores y actitudes que determinan comportamientos, facilitarán u obstaculizarán los procesos

innovadores" (Urbáez, 2015:366). Para Pico y Torres (2017), existen mecanismos para la inclusión de personas con discapacidad en el sector empresarial, sin embargo, aún persisten razones por las cuales este vulnerable grupo no ha logrado tener una inserción total en cada una de las empresas.

La cultura organizacional se trata de un fenómeno que ha evolucionado con los años. Al respecto señalan Cújar et al. (2013) el concepto ha, pasado por la disociación con clima organizacional y la relación con diferentes variables de las organizaciones, la forma de medirlo también ha cambiado, por lo que es obsoleto para la sociedad moderna actual considerar la misma manera de medirlo como se hacía en el pasado. Por su parte, Carrillo (2016) y Hernández et al, (2014) coinciden en señalar que no

existe un modelo unívoco para medir cultura, ni tampoco se puede medir con exactitud debido a que se trata de un fenómeno particular de la organización.

Recientes investigaciones demuestran el impacto de la cultura organizacional en diversos aspectos que atañen al desempeño personal y colectivo. Padrón de León et al, (2019) ven en la cultura organizacional una vía hacia la innovación a partir de los comportamientos y capacidades de las personas, sin dejar de vincularse a un proceso de adaptación y diversificación de acuerdo a las exigencias de la sociedad actual (Iglesias & Iglesias, 2016). Es primordial reconocer a las personas como sujetos, actores y protagonistas, de manera que se fortalezca el desarrollo de sus capacidades y de los mecanismos de protección y promoción, a partir de sus propuestas y participación activa (Castro, García y López, 2020). Serinkan y Kiziloglu (2021) señalan una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Por su parte, Tyagi (2021) evidencia un impacto significativamente positivo de la cultura organizacional en la efectividad gerencial de instituciones educativas, y de ésta a su vez en el compromiso y la retención de los empleados. Turpo-Gebera et al, (2021) afirman que la cultura y el clima organizacional representan constructos escasamente considerados en las universidades, no obstante, cada vez más se reconoce más su trascendencia en la calidad y el éxito institucional.

Luego de consultar ampliamente las principales bases de datos bibliográficas se encontraron pocos estudios respecto al tema de cultura organizacional inclusiva en educación superior desde la perspectiva de la gestión, lo cual representa una oportunidad para

desarrollar investigación aplicada a contextos particulares.

Según Pico y Torres (2017), las personas con discapacidad tienen una menor participación en el mercado laboral, inclusive con menos opciones aquellas con una discapacidad significativa; en función de ello, existen organismos e instituciones que buscan formar un canal entre las personas con discapacidad y la empresa privada para lograr su inserción laboral. En el contexto chileno, existe unas condiciones de tipo normativo que promueven la inclusión laboral, en el año 2017 el Estado promulga la ley 21.015 para la inclusión de personas en situación de discapacidad exigiendo, entre otras cosas, a las empresas a incluir, al menos el 1% de personas en situación de discapacidad (peSD) dentro del total de la dotación. Sin embargo, la promulgación de esta ley nos hace cuestionar si los espacios laborales de Chile están aptos en su totalidad para convertirse en instituciones verdaderamente inclusivas, que permitan a todos ser partícipes de sus espacios físicos y sociales sin ninguna distinción.

Bajo esta perspectiva, y en atención a los desafíos para los contextos de educación superior actual (Delgado et al, 2021) que impone el contexto normativo vigente, el trabajo tiene como objetivo diseñar un instrumento que permita medir la cultura organizacional relacionada con la inclusión dentro de las organizaciones educativas chilenas, para contribuir con la evaluación y realizar mejoras pertinentes. Esta encuesta se trabajó desde un enfoque cuantitativo realizando un análisis factorial confirmatorio, a través de la obtención del coeficiente V de Aiken; para evaluar la consistencia interna se aplicó el coeficiente Alpha de Cronbach.

## 2. Cultura Organizacional Inclusiva

La cultura inclusiva es percibida por la Red de Empresas Inclusivas ReIN (s/f) como las acciones de sensibilización y concientización que disminuyan las barreras actitudinales que inciden en la formación de una cultura organizacional que valora la diferencia en distintos tipos de expresiones de los distintos grupos de interés (trabajadores, proveedores, clientes, etc).

ReIN ha definido cinco subcategorías para demostrar buenas prácticas de inclusión laboral, estas son: 1) Gobernanza: que incluye acuerdos y declaraciones que se expresan en políticas; 2) sensibilización y concientización: acciones que abordan los mitos y prejuicios; 3) accesibilidad y ajustes razonables: adecuación del ambiente físico, el lenguaje y las comunicaciones; 4) Reportabilidad: relacionado con la contratación de personas con discapacidad o también la creación de indicadores que promuevan la inclusión y la diversidad; y 5) Comunicaciones: acciones transversales o particulares que lleva a cabo la organización de manera de lograr una comunicación efectiva entre los/las trabajadores/as en el ámbito de la inclusión.

Otra propuesta interesante es la que ofrece el Burton Blatt Institute [BBI] (2011), que señala a la cultura inclusiva como la integración plena y exitosa de personas diversas en el lugar de trabajo, lo cual involucra una concepción amplia, en la cual se cultiva el respeto, la equidad y el reconocimiento positivo de las diferencias, de manera tal que la respuesta social e institucional a estas diferencias no representen una barrera para una experiencia laboral positiva.

Según el BBI, los valores esenciales para una cultura inclusiva deben ser:

- Representación: Presencia de personas sin distinción (peSD, género, etnia, nivel socioeconómico, etc.) en cualquier puesto de trabajo, desde directivos a empleados de diversos rangos.
- Receptividad: Respeto de las diferencias en el estilo de trabajo de cada persona, como también flexibilidad en la adaptación de los puestos en base a los puntos fuertes y habilidades de cada trabajador.
- Equidad: Acceso equitativo a todos los recursos, oportunidades, redes y procesos de tomas de decisiones.

Cuando se hace alusión a la cultura organizacional inclusiva aparecen una serie de términos relacionados, se asocia al término inclusión laboral como una forma más amplia de inclusión social (Zondek, 2015) que toma en cuenta las diferencias (Armijo, 2018), como una adecuación de políticas y prácticas (Echeita y Sandoval, 2016) y como un proceso continuo de aprendizaje, cambio e innovación (Duk y Murillo, 2016). Forrester y Vigier (2017) destacan que el nivel de inclusión de la cultura organizacional afecta el clima y nivel de satisfacción de los empleados, influyendo en su desempeño cotidiano. Por su parte, Celis et al, (2013); Ashikali y Groeneveld (2015) confirman la relevancia de focalizar las intervenciones de diversidad en el desarrollo de una cultura organizacional inclusiva con el fin de mantener y gestionar eficazmente una fuerza laboral diversa. Destacan también el impacto que tiene el liderazgo transformacional que funge como agente motorizador del proceso. Del mismo modo, Ganga-Contreras et al, (2017) Ganga-Contreras y Nuñez-Mascañano (2018), muestran como el liderazgo

auténtico y transformacional apoyadas en el comportamiento ético, gestan una transformación valiosa y positiva de los colaboradores.

En la concepción de cultura organizacional inclusiva, el término diversidad aparece de manera reiterada. Winters (2014) sostiene que la diversidad se trata de contar cabezas; mientras que la inclusión se trata de hacer que las cabezas cuenten. Del mismo modo considera que la diferencia entre diversidad e inclusión estriba en definir, la primera, como un sustantivo que describe un estado, y la inclusión, como un verbo o un sustantivo de acción, en el sentido de que incluir requiere acción.

Dicho esto, queda claro que uno de los factores organizacionales más importantes para la inclusión de personas es la cultura, aunque orientar sus políticas hacia una cultura organizacional inclusiva no es lo único que se requiere, se trata de concientizar y sensibilizar a los trabajadores. Adicionalmente se requiere, tal como señalan Cortés y Cisterna (2016), romper con el paradigma de quienes ven la inclusión como una acción de beneficencia y explorar los beneficios corporativos en términos de incremento de la productividad, mejoras en el clima laboral, trabajo en equipo e imagen corporativa.

En líneas generales, las propuestas observadas sobre cultura organizacional inclusiva sugieren el acometimiento de acciones que propendan adecuar a la organización y el ambiente de trabajo para todos, pero además de ello, un proceso de educación de los colaboradores para entender e integrar

diferentes capacidades. Si bien estas propuestas lucen interesante para definir dimensiones de la cultura organizacional inclusiva, no se puede perder de vista que en Chile existe un marco normativo que define acciones para la inclusión laboral.

### **3. Dimensión normativa de la inclusión laboral en Chile**

Chile comienza a legislar en materia de inclusión a inicios de la década de los noventa del siglo pasado bajo la Ley 19.284, la cual establece normas para la plena integración social de personas con discapacidad, no obstante en el año 2010 comienzan las revisiones y modificaciones a la única ley de integración que tenía el país, como consecuencia, comenzaron a surgir nuevas leyes que buscaban dar respuesta a las PeSD, hasta que el Estado de Chile promulga el 29 de mayo de 2017 la Ley N° 21.015 que incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral, que entró en vigencia el 1 de abril de 2018, en la cual se determina que las empresas con 100 o más trabajadores deben tener en su nómina al menos el 1% de peSD ó personas a quienes se les asigne una pensión de invalidez (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2017).

De la información revisada se considera fundamental evaluar algunos aspectos señalados en la normativa (cuadro 1), de esta forma será posible realizar una estimación acertada de la empresa con respecto a lo establecido en la ley.

## Cuadro 1

### Disposiciones de la Ley N° 21.015 atinentes a discapacidad, discriminación y cultura organizacional inclusiva

Dimensión	Contenido
Personas en Situación de Discapacidad (peSD)	<b>Artículo 2.</b> Definición de personas en situación de discapacidad.
Discriminación	<b>Artículo 7.</b> No discriminación de las peSD en los procesos de selección
Adecuación de mecanismos, procedimientos y prácticas	<b>Artículo 7.</b> Adecuar los mecanismos, procedimientos y prácticas de selección en todo cuanto se requiera para resguardar la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad que participen de ellos, así como proveer los servicios de apoyo o ayudas técnicas que sean necesarios.
Adecuaciones del entorno y cultura organizacional	<b>Artículo 15.</b> Exigencias de accesibilidad, realización de ajustes necesarios y prevención de conductas de acoso.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Ley N° 21.015 (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2017).

Lo anterior permite determinar que los conceptos discriminación, y adecuación tanto de las prácticas como del entorno y la cultura aparecen como aspectos relevantes a considerar como dimensiones de este estudio. La referida normativa aborda el tema de la inclusión laboral con una tendencia marcada y dirigida casi de manera exclusiva a las personas con discapacidad, si bien esto representa un avance y viene a llenar un vacío legal en la materia, se considera que aún falta por avanzar en otros aspectos con miras a alcanzar una íntegra situación de inclusión en organizaciones.

Como se hace evidente, el fenómeno de la inclusión laboral de las PeSD en la realidad chilena marcó un antes y un después a partir de la ley de inclusión, y con ella se sentaron las bases desde el punto de vista normativo para que las organizaciones chilenas se adaptaran a estos condicionamientos, ahora bien, existe un aspecto de importancia capital que trasciende lo

normativo, e involucra la preparación que deben asumir las organizaciones desde la perspectiva de lo humano para desarrollar una cultura organizacional inclusiva, es decir se requiere conocer si las organizaciones están preparadas para este cambio, que no solo contempla el acondicionamiento físico y de procesos.

#### 4. Diseño, construcción y validación de una herramienta para medir la cultura organizacional inclusiva.

El instrumento creado para medir cultura organizacional inclusiva consta de 33 preguntas donde se desarrollan tres dimensiones: 1) Cultura Organizacional Inclusiva; 2) Inclusión y 3) Discriminación. Estas dimensiones surgen como una híbrido de la revisión de las propuestas desarrolladas en el apartado anterior y la revisión de la normativa definida por el Estado chileno, con lo cual se deja evidencia del

cumplimiento tanto de las propuestas de buenas prácticas como el cumplimiento de la normativa en materia de inclusión.

Las respuestas del instrumento se presentaron en una escala tipo Likert de 0 a 5 puntos para especificar 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo), y 0 para situaciones que no aplican con relación al enunciado. Los parámetros para medir cada variable fueron clasificados en porcentajes, es decir, de alcanzar un 50% o superior, se considera favorable la cultura organizacional relacionada a la inclusión de personas en situación de discapacidad en la institución; si alcanza un 25% se considera desfavorable la cultura organizacional en relación con la inclusión; y si alcanza un 5% se consideró negativa, dando lugar a conocer aspectos de la organización que deben ser mejorados.

Para efectos de la prueba piloto se tomó como referente una población de 1.348 funcionarios de la Universidad Arturo Prat (Chile) bajo diversas modalidades de contratación distribuidos en todas sus sedes y centros. La cantidad de funcionarios participantes fue de 133. También es menester señalar que se utilizó un consentimiento el cual fue leído y notificado a la persona antes de aplicar la encuesta para hacerle saber acerca de la confidencialidad de la información entregada, de la voluntariedad de su participación en el estudio y de su anonimato, dejando en claro que los datos obtenidos se utilizarían sólo con fines investigativos.

#### **4.1. Confiabilidad del instrumento**

Para obtener la confiabilidad del

instrumento se utilizó el método de Alfa de Cronbach con un 95% de nivel de confianza y un 5% de margen de error considerando. Se sometió a análisis el instrumento inicial que corresponde a una encuesta con dos apartados, el primero que consta de 50 reactivos es para todos los funcionarios de la institución y el segundo apartado que tiene 14 ítems es para conocer la opinión de los trabajadores en Situación de Discapacidad. Luego de haber aplicado la encuesta al total de la muestra, ninguna de las personas contestó la sección para peSD, por lo que se llegó a la conclusión de dejar inválido el segundo apartado debido a que no fue utilizado y no se pudo comprobar que existe un universo para probar el pilotaje pues no fue posible conseguir esa información en la institución.

Antes de trabajar en el análisis de la base de datos obtenida se realizó una revisión para limpiar aquellos datos inadecuados que pudieran alterar los resultados, durante esta inspección se determinó que de las 50 preguntas restantes existían dos con un alto porcentaje de respuestas no aplica (0), debido a esto se decidió prescindir de las preguntas N° 48 y 49 para que no alteraran los coeficientes, de esta forma el instrumento sometido a análisis quedó en 48 reactivos. Luego de haber analizado los 48 reactivos el coeficiente alfa de Cronbach que obtuvo el instrumento fue de 0.94 lo que indica que el instrumento tiene una adecuada consistencia interna.

A continuación, en la tabla 1 se realiza una descripción del alfa de Cronbach obtenido por reactivo.



**Tabla 1**  
**Coefficiente alfa de Cronbach por reactivo**

N° pregunta	Cronbach si el elemento se suprime	N° pregunta	Cronbach si el elemento se suprime
P1	0,947	P26	0,947
P2	0,947	P27	Eliminado
P3	0,946	P28	Eliminado
P4	0,947	P29	0,948
P5	0,946	P30	0,948
P6	0,947	P31	0,95
P7	0,947	P32	0,949
P8	0,947	P33	0,947
P9	0,947	P34	0,947
P10	0,947	P35	0,947
P11	0,948	P36	0,951
P12	0,947	P37	0,949
P13	0,946	P38	0,947
P14	0,947	P39	0,946
P15	0,947	P40	0,947
P16	0,947	P41	0,950
P17	0,947	P42	0,946
P18	0,946	P43	0,946
P19	0,947	P44	0,947
P20	0,947	P45	0,947
P21	0,947	P46	0,947
P22	0,947	P47	0,947
P23	0,947	P48	Eliminado
P24	0,947	P49	Eliminado
P25	0,946	P50	0,950

Fuente: Elaboración propia (2019).

La tabla 1, presenta el alfa de Cronbach que obtuvo cada reactivo, los que se encontraron en su totalidad sobre 0.90 medida que permite asegurar

que son confiables. Si bien durante el análisis de los resultados se valoró la posibilidad de eliminar los reactivos N° 29, 39, y 50 ya que al hacerlo el alfa de

Cronbach del instrumento incrementaba a 95, se decidió mantener los reactivos en el instrumento ya que aportan datos importantes para los análisis de su aplicación. Lo que no ocurría con las preguntas 48 y 49 que bajaba significativamente el coeficiente al incluirlas por lo que se decidió eliminarlas del instrumento.

Los autores González y Pazmiño (2015) señalan que una prueba psicométrica no debe quedarse sólo con el cálculo del alfa de Cronbach, ya que es posible que se obtengan resultados que señalan que el test tiene una adecuada consistencia interna, pero al realizar el cálculo con otro programa o con otro estadístico, se obtenga un valor menor. Esto debido a que consideran que existen algunas características que afectan su fiabilidad, como, por ejemplo,

el número de ítems, la cantidad de alternativas por respuesta o la proporción de la varianza de la prueba (Domínguez y Merino, 2015).

Debido a esto se decidió obtener otros coeficientes de confiabilidad, específicamente el coeficiente omega el cual es preferido por algunos autores debido a que trabaja con las cargas factoriales, lo que hace más estable el cálculo. Además, en su expresión matemática no considera el número de reactivos, esta característica permite inferir que se trata de un estadístico que refleja realmente la fiabilidad de la prueba (Ventura-León y Caycho-Rodríguez, 2017). Los resultados de este y otros coeficientes de confiabilidad fueron calculados mediante el programa estadístico R-Studio, la información detallada se presenta en la tabla 2

**Tabla 2**  
**Coeficientes de confiabilidad**

Dimensión	Alpha	Alpha Ordinal	Lambda 2	Lambda 6	Omega
Cultura Organizacional Inclusiva	,91	,9	,908	,928	,92
Inclusión	,85	,87	,864	,887	,86
Discriminación	,62	,6	,633	,548	,7

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Se obtuvieron altas cifras de confiabilidad, sobre todo para las dimensiones Cultura Organizacional e Inclusión las que se encuentran en un rango de 0,92 y 0,86 respectivamente, otorgándole mayor fiabilidad a la prueba estadística.

## 4.2. Validez del instrumento

Para este estudio se consideró la validez de contenido, para esto se recurrió

al coeficiente de validez de Aiken (1980), el cual se obtiene de la razón entre un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles. Este fue calculado sobre la valoración de los jueces en relación con los reactivos, este coeficiente puede tener valores entre 0 y 1, considerando que entre más alto sea el resultado mayor validez de contenido tendrá el ítem. Los resultados obtenidos para cada reactivo de esta prueba son presentados en la tabla 3.

**Tabla 3**  
**V de Aiken por reactivo y para la prueba en general**

Dimensión	Reactivos	Pertinencia a la Dimensión	Redacción	Promedio	Reactivos Eliminados
	1	0,93	0,93	0,93	
	5	0,80	0,53	0,67	
	6	0,60	0,80	0,70	Eliminado
	7	0,87	0,93	0,90	
	8	0,60	0,87	0,74	Eliminado
	9	0,87	0,93	0,90	
	14	0,73	0,73	0,73	Eliminado
	18	0,80	0,93	0,87	
	20	0,87	0,93	0,90	
	21	0,87	0,93	0,90	
	23	0,93	0,93	0,93	
	24	0,87	0,93	0,90	
	27	0,80	0,73	0,77	
	28	0,73	0,73	0,73	Eliminado
Cultura Organizacional Inclusiva	29	1,00	0,93	0,97	
	33	0,47	0,60	0,54	Eliminado
	34	0,67	0,93	0,80	Eliminado
	35	0,80	0,93	0,87	
	37	0,73	0,80	0,77	Eliminado
	38	0,93	0,93	0,93	
	39	0,80	0,93	0,87	
	40	0,93	1,00	0,97	
	42	0,73	0,80	0,77	Eliminado
	43	0,80	0,80	0,80	
	44	0,73	0,93	0,83	Eliminado
	45	0,80	0,93	0,87	
	46	0,87	0,93	0,90	
	47	0,87	0,87	0,87	
	2	0,73	0,87	0,80	Eliminado
	3	0,80	0,80	0,80	
	4	0,67	0,87	0,77	Eliminado
	10	0,93	0,87	0,90	
	11	0,80	0,93	0,87	
	12	0,80	0,93	0,87	
	13	0,87	0,93	0,90	
Inclusión	15	0,93	0,93	0,93	
	16	0,73	0,93	0,83	Eliminado
	17	0,73	1,00	0,87	Eliminado
	19	0,87	0,93	0,90	
	22	0,87	0,93	0,90	
	25	0,87	0,93	0,90	
	26	0,80	1,00	0,90	
	30	0,60	0,73	0,67	Eliminado
	32	1,00	0,87	0,94	
	31	0,67	0,67	0,67	Eliminado
Discriminación	36	0,87	0,93	0,90	
	41	0,93	0,87	0,90	
	48	0,87	0,93	0,90	
	Total	33	0,87	0,81	
V de Aiken de la prueba	0,89				

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Al revisar los resultados obtenidos por cada reactivo se decide excluir todo aquel que tuviese una pertinencia bajo 0,80, además de aquellos que promediaran menos de este número entre ambas evaluaciones (Pertinencia y redacción). En el análisis existen 2 casos que corresponden a los reactivos N° 5 y N° 27 que promediaron menos de 0,80, sin embargo, se toma la decisión de mantenerlas en consideración a que ambas puntuaron un total de 0,80 en pertinencia el cual es el número límite para incluir o suprimir los ítems. En este contexto, se eliminaron los reactivos que aparecen sombreados en la tabla 3, quedando así la prueba en 33 reactivos finales.

Luego se procedió a obtener el coeficiente de validez de Aiken, el cual

resultó en 0,87 para la pertinencia a la dimensión de las tres dimensiones juntas y 0,81 resultante de la redacción de los reactivos pertenecientes a todas las dimensiones, lo que promedia una validez de Aiken total para la prueba de 0,89.

Al igual que los coeficientes de confiabilidad este estadístico puede tomar valores entre 0 y 1, siendo uno un acuerdo perfecto entre los jueces y cero un nulo acuerdo, por lo tanto, los valores mencionados anteriormente permiten considerar la prueba válida en relación con su contenido.

A continuación, se presenta un cuadro que indica en qué fase se eliminan los ítems y el nuevo correlativo de las preguntas (cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Dimensiones y reactivos**

Dimensión	Reactivo	Alfa de Cronbach	V de Aiken	N° de pregunta de nuevo instrumento
Cultura Organizacional inclusiva	1. Pienso que en la institución estamos comprometidos con las personas en situación de discapacidad.			1
	5 Pienso que en la institución se practica la inclusión de personas en situación de discapacidad.			3
	6. Pienso que en la institución los funcionarios apoyan a las personas en situación de discapacidad.		x	
	7. Pienso que en la institución los funcionarios ayudan a las personas en situación de discapacidad cuando necesitan algo.			4
	8. Pienso que en la institución los funcionarios saben cómo tratar a las personas en situación de discapacidad.		x	
	9. La institución se ha encargado de informar y educar acerca de la discapacidad.			5
	14. Conozco qué tipos de limitaciones físicas o psicológicas tienen los funcionarios con quienes me relaciono.		x	
18. En la institución respaldamos y reconocemos a las personas con discapacidad física e intelectual.			11	

## Cont... Cuadro 2

Dimensión	Reactivo	Alfa de Cronbach	V de Aiken	N° de pregunta de nuevo instrumento
	23. La institución brinda igualdad de condiciones a todos los funcionarios/as.			16
	24. La institución brinda igualdad de oportunidades a todos los funcionarios/as.			17
	20. La institución se ha preocupado de eliminar las barreras arquitectónicas para las personas en <u>situación de discapacidad.</u>			13
	21. La institución realiza actividades formativas al personal para ayudar a responder a la diversidad de <u>funcionarios/as, estudiantes y usuarios/as.</u>			14
	27. La actitud que toma la institución en relación a la inclusión influye en el desempeño laboral de las <u>personas en situación de discapacidad.</u>			20
	28. La posición que adopta la jefatura de mi unidad frente a la inclusión influye en el desempeño laboral de las personas en situación de discapacidad.		x	
	29. Para lograr una institución inclusiva se requiere trabajar de manera colaborativa entre todos los que conforman la institución			21
	37. Tengo algún tipo de discapacidad física de tipo leve, moderada o severa o algún tipo de discapacidad intelectual leve o moderada.		x	
	38. En la institución existen programas y/o políticas que apoyen a las personas en situación de discapacidad.			25
	39. La institución fomenta la participación de personas en situación de discapacidad en las actividades.			26
	40. La infraestructura de la institución es adecuada para mí, me resulta cómoda y accesible.			27
	33. La institución está equipada con insumos necesarios según lo requerido por funcionarios en situación de discapacidad.		x	
	34. La institución entrega periódicamente información sobre las mejoras realizadas en la infraestructura, equipamiento y recursos para personas en <u>situación de discapacidad.</u>		x	
	35. El personal de la institución está lo suficientemente informado/a para brindar un trato digno a personas en situación de discapacidad.			23
	42. Las jefaturas han modificado el espacio de trabajo de personas en situación de discapacidad para asegurar su comodidad.		x	
	43. Las jefaturas capacitan en relación a la discapacidad cuando una unidad tiene a alguna persona como funcionario/a en situación de discapacidad			29
	44. Las jefaturas incluyen equipos de apoyo para personas en situación de discapacidad si este lo necesita.		x	

## Cont... Cuadro 2

Dimensión	Reactivo	Alfa de Cronbach	V de Aiken	N° de pregunta de nuevo instrumento
	45. Las jefaturas permiten flexibilidad en el horario de los funcionarios en situación de discapacidad que permitan horas médicas, <u>rehabilitación, entre otros.</u>			30
	46. Las jefaturas entregan las mismas oportunidades de desarrollo a personas sin situación de discapacidad como a personas en situación de discapacidad.			31
	47. La jefatura está de acuerdo con incluir a personas en situación de discapacidad a la <u>unidad.</u>			32
	2. La institución tiene baños apropiados para personas en situación de discapacidad.		x	
	3. La institución modifica el espacio de trabajo de las personas en situación de discapacidad para su comodidad.			2
	4. Las personas en situación de discapacidad pueden acceder a todos los lugares de la institución.		x	
	10. En la institución respetamos las diferencias de los demás.			6
	11. Ayudo a las personas en situación de discapacidad cuando tienen problemas o <u>dificultades en el trabajo.</u>			7
	12. Incluyo a las personas en situación de discapacidad en las actividades realizadas <u>por la institución.</u>			8
	13. Incluyo a compañeros en situación de discapacidad en las actividades realizadas por mi unidad de trabajo.			9
	15. Ayudo a estudiantes en situación de discapacidad cuando veo que tienen dificultades con la infraestructura de la <u>institución</u>			10
Inclusión	16. Estoy informado/a acerca de los diversos tipos de discapacidades existentes.		x	
	17. Estoy informado/a acerca de cómo puedo ayudar a personas en situación de discapacidad en relación al tipo de <u>discapacidad que posee.</u>		x	
	19. Ayudo a las personas en situación de discapacidad a sentirse cómodos/as en el <u>trabajo.</u>			12
	22. La institución incluye a personas en situación de discapacidad dentro de sus <u>funcionarios/as.</u>			15
	25. La institución promueve la inclusión.			18
	26. Conozco las diversas discapacidades que pueden existir.			19
	30. Me siento capacitado para tratar y afrontar situaciones con personas que posean diversas discapacidades.		x	
	32. Considero que debo actualizar mis conocimientos en cuanto a la discapacidad.			22

**Cont... Cuadro 2**

	31. Considero que las personas en situación de discapacidad deben recibir un trato distinto	x	
	36. Me he dado cuenta que alguna vez he ejercido discriminación.		24
	41. He sido víctima de algún tipo de discriminación por parte de mis compañeros de trabajo.		28
	50. He observado discriminación de parte de mis compañeros/as de trabajo hacia otros.		33
	D11. He sido víctima de algún tipo de discriminación por parte de mi jefatura.	X	
	D12. Me he sentido discriminado por mis compañeros de trabajo.	X	
	49. Me siento apoyado por la institución.	x	
	D1. La remuneración que recibo es acorde a la labor que desempeño.	X	
	D2. Considero que en la institución me valoran y me respetan.	X	
<b>Discriminación</b>	D3. Considero que desde que soy parte de la institución he experimentado transformación en mi vida personal y familiar.	X	
	D4. Tengo las mismas oportunidades que mis compañeros de trabajo.	X	
	D5. Tengo las mismas condiciones que mis compañeros de trabajo para realizar mis funciones.	X	
	D6. Me pagan menos que a mis compañeros de trabajo por tener discapacidad.	X	
	D7. La institución cuenta con baños adecuados y accesibles para mí.	X	
	D8. Mi espacio de trabajo fue adaptado para mi comodidad y bienestar.	X	
	D9. Puedo tener las mismas proyecciones laborales que mis compañeros de trabajo.	X	
	D10. El espacio en el que me desempeño es cómodo para realizar mi trabajo.	X	
	D13. Me siento incluido en la comunidad de funcionarios de la institución.	X	
<b>Condiciones higiénicas y motivacionales</b>	D14. Puedo participar en todas las actividades que realiza la institución ya que son en lugares accesibles y cómodos	X	

Fuente: elaboración propia (2021).

El presente instrumento permite llenar un vacío existente en materia de medición en lo que a cultura organizacional reviste, debido a que no se encontró en la bibliografía especializada un instrumento que relacionase la cultura organizacional con una mirada de inclusión, aun cuando sí existe relación entre las variables propuestas en el estudio, lo cual permitió crear a través de un método cuantitativo un instrumento que se focaliza en tres ámbitos: cultura organizacional inclusiva, inclusión y discriminación. La encuesta presentada buscó determinar cuáles son los aspectos en los que se debe trabajar, mas no encasillar a la organización en algún tipo de cultura organizacional particular.

Se considera importante explicar por qué la cultura organizacional es el pilar de la encuesta diseñada y no la inclusión como tal, esto se fundamenta en que es la cultura organizacional es aquella que de forma subrepticia entrega los valores, pensamientos, actitudes o comportamientos dentro del lugar de trabajo, los cuales son compartidos por los trabajadores que, de ser favorables a la inclusión, no tendrá mayores dificultades en generar cambios. Cabe destacar que la diferencia de esta prueba con los mencionados anteriormente es que los ítems de la dimensión cultura organizacional son preguntas relacionadas al comportamiento o pensamiento que los trabajadores poseen acerca de la inclusión, por lo que la denominamos cultura organizacional inclusiva.

## **5. Conclusiones**

De acuerdo con los resultados presentados en el presente estudio, el instrumento obtuvo un alfa de Cronbach

superior a 0,9 esto permite concluir que la prueba tiene un alto nivel de confiabilidad para las dimensiones propuestas. Estos mismos resultados permiten deducir que se obtuvo un alto nivel interno de validez, la cual se infiere a través de la opinión de Inter jueces con expertiz en el tema, es por ello que a través del procedimiento ya detallado podemos inferir el alto nivel de robustez del instrumento, se presenta como una herramienta válida y confiable en la medición de los constructos, así permitiéndonos corroborar que este es apto para ser utilizado en otros estudios y contextos para evaluar en base a las percepciones y opiniones de los integrantes de las instituciones sobre cultura organizacional inclusiva teniendo como variables la Inclusión laboral y la cultura organizaciones.

Una de las dificultades encontradas durante el proceso es que hasta el momento no se conceptualiza de manera apropiada la palabra inclusión, más que el acto de incluir, por lo tanto, se requiere desarrollo en aspectos culturales, lingüísticos, psicológicos, educacionales que permitan decir que se está siendo inclusivo. El instrumento presentado busca medir la inclusión desde diversas acciones que reflejen los aspectos mencionados anteriormente, además de algunas condiciones que, según la normativa, debería tener una organización en vías de ser inclusiva.

Finalmente, este artículo ofrece una herramienta aplicable al contexto normativo de las organizaciones chilenas, si bien la validación se hizo sobre la base de la experiencia en una institución de educación superior estatal, la misma podría ser aplicable a todo tipo de organización educativa en la realidad chilena.



## Referencias Bibliográficas

- Aiken, L. (1980). Content Validity and Reliability of Single Item Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 40(4), 955-959. <https://doi.org/10.1177/001316448004000419>
- Armijo, M. (2018). Deconstruyendo la noción de inclusión: Un análisis de investigaciones, políticas y prácticas en educación. *Educare*, 22(3). <https://bit.ly/3zPzxKp>
- Ashikali, T & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees. *Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture*.
- Burton Blatt Institute (2011). *What is an inclusive culture?* BBI BRIEFS.
- Castro Saucedo, L. K., García Cadena, C. H., & López Estrada, R. E. (2020). Exclusión social, inclusión política y autoestima de jóvenes en pobreza, Monterrey, México. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 38-50. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31309>
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 62-73.
- Celis, S., Ashikali, T., Groeneveld, S. (2013). Intervenciones de diversidad y compromiso de los empleados en el sector público: el papel de una cultura organizacional inclusiva. *Gedrag Y Organisatie*, 26, 329-352.
- Cortés, I. y Cisterna K. (2016). Beneficios de la inclusión: una perspectiva organizacional. En: *Experiencias y beneficios sobre educación superior inclusiva*. Coord. por Aldo Ariel Ocampo González. 100-117.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), Colombia: 350-355. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>
- Delgado Valdivieso, K., Vivas Paspuel, D. A., y Sanchez Ruiz, J. (2021). Educación inclusiva en la educación superior: Propuesta de un modelo de atención en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(Número Especial 3), 14-27. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27IESPECIAL.3.36485>
- Domínguez, S. y Merino, C. (2015). ¿Por qué es importante reportar los intervalos de confianza del coeficiente alfa de Cronbach? *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(2), 1326-1328.
- Duk, C. y Murillo, J. (2016). La inclusión como dilema. *Revista Latinoamericana de educación inclusiva*, 10(1), 11-14.
- Echeita, G. y Sandoval, M. (2016). *Educación para la inclusión o educación sin exclusiones*. Editorial Narcea.
- Forrester, J. y Vigier, A. (2017). *Diversidad e inclusión en la cultura organizacional [en línea]*. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias. <https://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/diversidad-inclusion-cultura-organizacional.pdf>
- Ganga-Contreras, F., Navarrete-Andrade, E., y Suárez, W. (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 22(77), 36-55. <https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22497>

- Ganga-Contreras, F., y Nuñez-Mascayano, O. (2018). Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. *Revista Espacios*, 39(17), 9.
- González, J. y Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-77.
- 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://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Iglesias Mora, M., & Iglesias Mora, P. (2016). La innovación evaluativa y el cambio de paradigma en la enseñanza contable. *Revista Retos*, 12(2), pp. 165-178. <https://doi.org/10.17163/ret.n12.2016.03>
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2017). *Ley 21.015 Incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral*. República de Chile.
- Padrón-Díaz de León, E., Palafox-Muñoz, A. y Vargas-Martínez, E. (2019). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 397- 420.
- Pico, B. F., y Torres, S. S. (2017). Mejores prácticas empresariales de responsabilidad social en la inclusión de personas con discapacidad. Estudio de caso en empresas de Ambato, Ecuador. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía (Retos)*, 14(VIII), 189-200. <https://dx.doi.org/10.17163/ret.n14.2017.10>
- Pérez, V. y Alcover, C. (2011). Apoyo social, satisfacción laboral y abandono en trabajadores con discapacidad. *Boletín de Psicología*, (102), 23-41.
- Red de Empresas Inclusivas (s/f). Guía práctica para la inclusión de personas con discapacidad. [https://empresainclusiva.cl/\\_lib/file/doc/MBPP.pdf](https://empresainclusiva.cl/_lib/file/doc/MBPP.pdf)
- Serinkan, C. y Kiziloglu, M. (2021) The Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction in Higher Education Institutions: The Bishkek Case. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(2), 168–179. <https://doi.org/10.3311/PPso.15319>
- Tyagi, N. (2021). Alineación de la cultura organizacional para mejorar la eficacia gerencial de los líderes académicos: una interfaz para la participación y retención de los empleados. *Revista Internacional de Gestión Educativa*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2020-0447>
- Turpo-Gebera, O., Pérez-Zea, A., Pérez-Postigo, G., y Lazo-Manrique, M. (2021). Cultura en universidades peruanas: estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 192-208. <https://doi.org/10.52080/rvg93.14>
- Urbáez, M. F. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371. <https://produccioncientificaluz.>

[org/index.php/rvg/article/view/20001](http://www.redalyc.org/index.php/rvg/article/view/20001)

Ventura-León, J. L. y Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 625-627. <http://www.redalyc.org/pdf/773/77349627039.pdf>

Winters, M-F. (2014). From Diversity to inclusion: An inclusion equation.

In: *Diversity at work: The practice of inclusion*. [Bernardo M. Ferdman](#), [Barbara R. Deane](#), Editor (es): 205-228.

Zondek, A. (2015). *Manual para una inclusión efectiva de personas con discapacidad. De la deficiencia a la competencia*. (1ra. ed). Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE, Chile.