

Creencias organizacionales. Desarrollo y validación de un instrumento

Autores: Carlos Mauricio Salazar Botello

Magister en Desarrollo y Comportamiento Organizacional. Departamento Auditoría e Informática, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile.

María Margarita Chiang Vega

Doctora en Recursos Humanos. Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile.

Antonio Núñez Partido

Doctor en Psicología. Departamento de Gestión Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.

Resumen

Según Dilts (2004), las creencias y valores se relacionan con las motivaciones más profundas que nos mueven a actuar. En la medida que se conozcan las creencias que existen tras determinados comportamientos, podremos explicarnos en muchos casos los motivos por los cuales los trabajadores se comportan de determinada manera. Este trabajo crea un instrumento de medida de las creencias organizacionales, considerando inicialmente el análisis bibliográfico y posteriormente un análisis estadístico, tomando como muestra empresas chilenas. El cuestionario está compuesto por dos escalas, una orientada hacia la cultura del control y otra hacia la cultura del

desarrollo. La fiabilidad, es de 0,747 y 0,884, muestra que las escalas funcionan suficientemente bien. El análisis factorial da como resultado factores donde los ítems se agrupan con una alfa aceptable.

Palabras clave: Creencias organizacionales, valores organizacionales, cultura empresarial, cultura del control, cultura del desarrollo

Abstract

According to Dilts (2004), the beliefs and values are related to the motivations deeper than they move to us to act. In the measurement which the beliefs are known that exist after certain behaviors, we will be able to explain in many cases the reasons by which the workers behave of certain way. This work creates an instrument of measurement of the organizational beliefs, considering the analysis initially bibliographical and later a statistical analysis, taking as it shows Chilean companies. The questionnaire is made up of two scales, one oriented towards the culture of the control and another one towards the culture of the development. The reliability is of 0.747 and 0.884, sample that the scales work sufficiently well. The factorial analysis gives like result factors where the items are grouped with an acceptable alpha.

Key words: Organizational Beliefs, organizational values, enterprise culture, culture of the control, culture of the development

Recibido: 29.05.2006

Aceptado: 25.06.2006

I. Introducción

Esta investigación nace de lo planteado por García y Dolan (1997). Ellos se preguntan: ¿hasta que punto las creencias básicas que dieron lugar a las organizaciones de principios del siglo XX son las mismas que persisten hoy en la mayoría de las empresas actuales?, ¿Cuáles son las nuevas creencias y valores que han de posibilitar los cambios de estructuras, procesos y cultura para permanecer en el mercado y desarrollarse en el siglo XXI? Investigaciones, como las realizadas por Bonavía y Quintanilla (1999), demuestran la importancia de las creencias en los procesos organizacionales, ellos plantean que las creencias de todos los colaboradores de una institución, son esenciales a la hora de articular un modelo adecuado para la puesta en funcionamiento de la dirección participativa. Long (1988), constató que, la creencia

de que un aumento en el nivel de influencia de los empleados tendrá repercusiones positivas sobre la calidad de las decisiones, esto se convierte en un factor determinante a la hora de implantar este estilo de gestión. Hermel (1990), plantea que las creencias tradicionales pueden frenar el uso de la dirección participativa, por tal motivo, pasar a una cultura del desarrollo se ha transformado en uno de los grandes desafíos para el ámbito empresarial, sobre todo cuando esto está presente más en el discurso que en la acción. Esta investigación crea un instrumento de medida tomando como base lo planteado en la bibliográfica, el cual posteriormente a su aplicación es sometido a análisis estadístico de valides y confiabilidad. Esto con la finalidad de determinar si el tipo de creencias que poseen las personas se orientan a la cultura del control o a la cultura del desarrollo.

II. Objetivo

Este estudio pretende generar y validar un instrumento que permita determinar las creencias que las personas poseen entorno al ámbito organizacional, de tal manera de poder obtener información para las decisiones de estrategias frente a las iniciativas de cambios de conductas.

III. Marco teórico

Las organizaciones son sistemas sociales, y como tales, para trabajar con ellas y dirigir las es necesario comprender su funcionamiento. Combinan ciencia y personas, tecnologías y humanidad, por lo tanto la sociedad debe entender a las organizaciones porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. Rodríguez (2000) define las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas construidas de manera deliberada o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos, que demandan ciertos tipos de comportamientos de sus miembros y, a la vez, hacen esfuerzos generalizados para motivar, independiente de las particularidades de las motivaciones, aspiraciones y necesidades de cada uno.

El cambio es un proceso que está presente sin duda en todas nuestras organizaciones, este proceso es estudiado por el Desarrollo Organizacional, que busca al igual que otras disciplinas el aumento de la eficiencia individual y organizacional, apuntando a los procesos humanos y sociales de las empresas (French y Bell, 1996). Para tal efecto es fundamental la contribución de las disciplinas del Comportamiento Organizacional (Robbins, 1999). Es importante indicar que se busca el cambio a nivel grupal u organizacional, pero esto no es posible si no existe un cambio a nivel de las personas, de esta manera queda establecido que el cambio en las organizaciones depende de las personas, su capacidad y actitud para hacer frente a nuevos desafíos (Davis, 1983). Sus capacidades y actitudes se traducen en una conducta que refleja la necesidad de la organización frente a una fuerza que la impulsa (Hersey et

al, 1998 y García y Dolan, 1997). El problema hoy día es saber: ¿de que manera enfrentar los cambios producidos por fuerzas tanto internas como externas? (Guízar, 1998), ¿de que manera logramos que las personas hagan lo que se necesita para cumplir con los objetivos?, ¿cómo logramos un compromiso hacia las necesidades de la organización?, ¿cómo logramos entender la naturaleza del cambio?. Desde este punto de vista debemos comprender que las organizaciones no se mantienen en un mismo estado por la eternidad, estas nacen, crecen y declinan y algunas veces se reavivan y otras desaparecen. La supervivencia organizacional o evitar la muerte es, por supuesto, la prueba final de una organización (Hall, 1996). De esta manera, hay que tener presente lo planteado por autores como Robbins (1999), Beckhard (1973), Chiavenato (1996), Beckhard y Harris (1988), French y Bell (1996), y Beckhard y Harris (1980) respecto a la necesidad de que cualquier proceso de cambio debe ser abordado de manera planificada, considerando el tiempo de aprendizaje de las personas. Según Swieringa y Wierdsma (1995) el aprendizaje es un cambio de conducta, las personas demuestran cuanto y que han aprendido a través de la conducta, no a través de lo que saben o de sus capacidades. Cada ser humano crea un propio mapa o modelo que será el que generará una conducta particular frente a un fenómeno específico (Noer, 1997). Como consecuencia de esto, el accionar de una organización estará determinado o definido por el conjunto de creencias, valores y actitudes que esta posea (O'Connor y seymour, 1993).

García y Dolan (1997) destacan la estrecha relación entre creencias y valores, estableciendo una secuencia de creencias y conductas, siendo las creencias la base de nuestras conductas, de tal manera que para modificar nuestra conducta, más que modificar actitudes, lo que hay que hacer es modificar las creencias y valores. Entendiendo a la creencia como estructuras de pensamientos, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de valores. García y Dolan (1997) y Goodman (1972) plantean la importancia de las diferencias en términos de creencias, valores y formas de hacer frente a los cambios. Es así, como una misma fuerza puede afectar de manera muy diferente a una misma organización en diferentes momentos en el tiempo, más aun si comparamos dos organizaciones con creencias, valores, conductas y necesidades diferentes.

De tal manera que si un proceso de cambio es abordado considerando a las personas como parte elemental del éxito y trabajamos con ellas considerándolas parte de éste desde el inicio, se podrían eliminar muchas incertidumbres, resistencias y la apertura a lo nuevo podría ser más una oportunidad que una amenaza. Para esto es fundamental estudiar las creencias y valores de las personas entorno a las variables organizacionales que pueden llevar a cambiar una conducta. Esto es fundamental ya que de acuerdo a lo planteado por Swieringa y Wierdsma (1995), aprender es cambiar de conducta y el propósito de este cambio es alcanzar una conducta que convenga a aquel que aprende; en otras palabras una conducta más efectiva.

Según Dilts (2004), las creencias constituyen una influencia poderosa en nuestra vida. La sabiduría popular asegura que si alguien cree firmemente que puede hacer algo, lo hará, y si cree que algo es imposible, ninguna cantidad de esfuerzo le convencerá de lo contrario. Dilts, et al (1996) plantean que las creencias representan uno de los marcos de referencia más amplios para el comportamiento. Cuando usted cree de veras algo, se comportará de un modo congruente con esa creencia. Por lo tanto, para que los individuos de un mismo sistema actúen de forma coherente con sus valores básicos deberán compartir en cierta medida determinados valores y creencias.

El concepto de creencia que se trabaja en esta investigación es el planteado por García y Dolan (1997), las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de valores. Para esto hay que tener presente que el sistema de creencias y valores que dio forma al modelo de dirección y organización de empresas de principios del siglo XX ya no resulta adecuado hoy día para mantenerse y competir en un mercado cada vez más global, complejo, profesionalizado, cambiante y orientado a la calidad y al cliente (Ostroff, 1999).

IV. Metodología

Para lograr el objetivo de generar y validar un instrumento que permita determinar las creencias que las personas poseen entorno al ámbito organizacional, se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Desarrollo del instrumento.- El instrumento fue desarrollado en dos escalas, una que muestra las creencias que identifican a la cultura del control y otra que muestra las creencias que identifican a la cultura del desarrollo.

La primera - cultura del control - se caracteriza por la lógica del pensamiento racional económico predominante desde inicios de la revolución industrial hasta finales del siglo XX, tiende a basarse en controlar el rendimiento más que potenciarlo, reducir costos más que crear nuevas ideas e incluso producir más que vender. Estos principios se basaban en la creencia que las personas actúan para maximizar su propio interés, lo cual hacía primar por sobre todo los incentivos económicos donde el trabajador tenía un papel meramente dependiente, el cual debía recibir instrucciones escritas describiendo claramente el trabajo que debía realizar, el cargo es lo importante no las personas, los cuales estaban bajo una estructura organizativa muy formalizada y con principios claros de autoridad. Los modelos que la nutren teóricamente son el racional económico y el burocrático formal (tabla 1).

La segunda - cultura del desarrollo - tiene sus inicios en la ya conocida investigación experimental en la Western Electric Company de Hawthorne, es aquí donde se comienza a dar inicio al modelo organizacional que se preocupa por el desarrollo de

las personas (Hersey et al, 1998). Este experimento permitió darse cuenta que las personas tienden a trabajar más y mejor en al medida que perciben que son tratadas en forma personalizada, y que participan en algo nuevo y especial, por lo tanto, la creencia que comienza a construirse es que en la productividad de las personas inciden no sólo las variables duras sino que también variables de tipo sociales, como el sentirse perteneciente a un grupo, el estilo de liderazgo utilizado, los sistemas de incentivos. Por lo tanto, la posibilidad de desarrollo tanto personal como social del individuo. De tal manera, que la preocupación organizacional se centraba en temas tales como la psicología y las ciencias de la conducta, esto implica una preocupación por la calidad de vida en el trabajo, la potenciación de las personas, el aprendizaje individual y organizacional. Una de las creencias importantes que sustentan este modelo organizacional es que si las personas son tratadas como responsables, autónomas y creativas es muy probable que acaben siéndolo. Todo esto en estructuras organizativas más aplanadas en función del desarrollo de pequeños grupos, que implique la responsabilidad de pensar y decidir con mayor rapidez y autonomía (Ostroff, 1999). Los modelos teóricos predominantes para ésta cultura son los humanistas, sociotécnicos y desarrollo organizacional (tabla 1).

Esto lo podemos comparar con la investigación realizada por los profesores Bonavía y Quintanilla (1999), ellos tomaron la teoría x, de acuerdo a las creencias asociadas a la cultura del control y la teoría y, a las creencias de la cultura del desarrollo. Raineri (1998), plantean en los resultados de su investigación ésta definición de creencias entre los dos modelos organizacionales, tradicionales y de desarrollo.

Tabla 1: Cultura del control y cultura del desarrollo

Creencias de la cultura del control	Creencias de la cultura del desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones verticales altamente jerarquizadas • Los aspectos formales e instrumentales resultan más importante que el buen servicio al cliente • Las personas actúan para maximizar su propio interés. <p style="text-align: center;">Organización: Racional - Económica Burocrática - Formal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo con sentido para las personas • Desarrollo personal y social para el individuo • Integración de necesidades individuales con los objetivos de la institución. <p style="text-align: center;">Organización: Desarrollo Organizacional Ciencias de la Conducta Enfoque Sociotécnico Relaciones Humanas</p>

Fuente: Adaptado de García y Dolan (1997)

Para la construcción de los ítems de las dos escalas del cuestionario, primero se realizó un listado general de creencias tomando como base lo establecido por la literatura considerando la evolución de los conceptos tanto de la cultura del control como de la cultura del desarrollo, de acuerdo a lo ya mencionado, luego se clasificaron o separaron en creencias que se asemejaban al control y en creencias que se asemejaban al desarrollo. Cada listado se analizó con la finalidad de redefinir, fusionar o eliminar creencias en base a los antecedentes revisados. De éste análisis se definen 18 creencias entorno a la cultura del control y 21 creencias entorno a la cultura del desarrollo, escala cultura de control y escala cultura del desarrollo respectivamente.

2. Aplicación del instrumento.- El cuestionario se aplicó a tres empresas del sector público y a tres empresas del sector privado de la ciudad de Chillán. La elección de las empresas fue al azar considerando como criterio para la selección la cantidad de personas que en ellas trabajan. Se encuestaron a quienes desempeñan funciones administrativas en ambos sectores, esto con la finalidad de unificar criterios y facilitar la comparación de los resultados.

Se consideró como universo de estudio a 159 personas de ambos sectores, las cuales constituyen la cantidad de personas que trabajan en las empresas seleccionadas. De las 159 personas encuestadas, 46 no respondieron y si respondieron 113 personas. Para realizar los análisis estadísticos, se revisaron las 113 encuestas de las cuales 88 estaban contestadas en forma completa, lo cual equivale al 77,88% de las encuestas respondidas, con las cuales se trabajó definitivamente.

V. Resultados

Para cada escala se calcula la media, desviación estándar y la fiabilidad.

V.1. Fiabilidad

La puntuación alfa para la escala de las creencias que identifican a la cultura del control es de 0.7478 y para la escala de las creencias que identifican a la cultura del desarrollo es de 0.8844, de tal manera que podemos decir que de acuerdo a lo planteado por Morales (2003), ambas escalas poseen un coeficiente de fiabilidad aceptable. Esto se relaciona con el análisis realizado a los ítems a través de la correlación ítems – total, donde se busca comparar si cada ítem mide lo mismo que los demás (Morales, 2003). Los ítems de cada escala poseen correlaciones bastante parejas, no existen ítems con correlaciones muy bajas respecto a los otros y aquellos que están más bajos respecto a los demás, al sacarlos de las correspondientes escalas no afectan sustancialmente a la consistencia interna (fiabilidad) de las escalas (tabla 2 y 3).

Tabla 2: Escalas de creencias de la cultura del control. Análisis de fiabilidad

ESCALAS DE CREENCIAS CULTURA DEL CONTROL					
N°del Item	Item	Media	Desviación Standard	Correlación del ítem con el total	Alpha si se elimina el ítem
1	Las personas persiguen su beneficio personal a expensas de los demás.	2.5349	1.2242	.2637	.7419
2	Las personas están motivadas básicamente por incentivos económicos y siempre actuarán buscando mayores beneficios económicos.	3.2209	1.3231	.3368	.7357
3	Los sentimientos personales no deben interferir de ninguna manera en los objetivos de la organización.	3.9767	1.0287	.1565	.7489
4	La mayor parte de las personas tienen que ser dirigidas, controladas y obligadas a trabajar.	2.6047	1.1609	.1735	.7488
5	El empleo es una carrera que ha de desarrollarse de acuerdo a un sistema previsto basado en la antigüedad.	2.6977	1.2182	.1299	.7529
6	Debe existir una jerarquía de autoridad que coordine el cumplimiento de las tareas.	4.0349	.9634	.3269	.7371
7	Las relaciones en el trabajo deben ser impersonales y regidas por criterios formales.	2.8837	1.1522	.2994	.7387
8	Las personas se preocupan de cumplir las normas y reglas más que de solucionar el problema a los clientes.	3.0000	1.0738	.2224	.7445
9	El interés por las personas genera más gastos que beneficios.	2.4767	1.1855	.3710	.7328
10	Hablar es más importante que escuchar.	2.0581	1.0330	.4074	.7310
11	No tener tiempo para la familia y uno mismo es signo de éxito en la vida.	1.5349	.9542	.2990	.7390
12	El trabajo en equipo es difícil y consume demasiado tiempo.	2.3256	1.2409	.4012	.7300
13	A los empleados no se les paga para pensar.	2.3721	1.4475	.4213	.7274
14	Cuando se cometen errores hay que buscar al culpable.	2.6860	1.3742	.5841	.7110
15	Es peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta.	2.9535	1.3364	.2885	.7403
16	Los recursos de capital son más valiosos que los recursos humanos.	2.2442	1.3279	.4984	.7203
17	La responsabilidad es del individuo y no del equipo.	2.7442	1.3563	.4249	.7273
18	El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos de la organización.	3.6860	.9488	.1589	.7482

El Alpha de la escala de cultura del control es igual a 0.7478

Tabla 3: Escalas de creencias de la cultura del desarrollo. Análisis de fiabilidad

ESCALAS DE CREENCIAS CULTURA DEL CONTROL					
Nº del Item	Item	Media	Desviación Standard	Correlación del ítem con el total	Alpha si se elimina el ítem
19	La satisfacción de necesidades sociales y la realización de sí mismo lleva a la persona a cumplir los objetivos de la empresa o institución.	3.8977	.9947	.3937	.8819
20	Las personas buscan constantemente asumir más responsabilidades.	3.0114	1.0114	.3055	.8845
21	La imaginación, el ingenio y la creatividad es una característica de la mayoría de las personas en la empresa.	2.7841	.9401	.3046	.8842
22	El potencial intelectual de las personas esta siendo inutilizado.	3.3068	1.1281	.3956	.8823
23	Tratar a las personas con educación y respeto es esencial para promover compromisos.	4.2159	1.1290	.6758	.8730
24	Los problemas y errores detectados a cualquier nivel deben ser confrontados y analizados abiertamente.	3.9318	1.1223	.6512	.8738
25	El cambio es una oportunidad, no una amenaza.	4.2841	.8963	.5690	.8772
26	Un jefe es aquel que aspira a hacerse innecesario porque ha hecho crecer a las personas a su alrededor.	3.0114	1.4582	.5549	.8777
27	La formación y preparación son imprescindibles para que las cosas funcionen.	4.1705	1.0745	.7354	.8713
28	Se necesitan profesionales preparados con capacidades intelectuales y emocionales.	3.8750	1.1726	.4927	.8792
29	Las personas están abiertas a trabajar en los nuevos desafíos del entorno y de la organización.	3.7159	1.0051	.4399	.8806
30	Las personas cambian su comportamiento si son recompensadas.	3.9432	.9142	.2318	.8860
31	Las personas cambian su comportamiento si sienten que esto es una oportunidad de desarrollo para todos.	4.0568	.8490	.6417	.8756
32	Las personas cambian su comportamiento si se sienten motivadas y reconocidas en su trabajo.	4.4318	.8136	.6706	.8752
33	Las personas cambian su comportamiento si son sancionadas.	2.5000	1.1244	-.1354	.8986
34	Las personas cambian su comportamiento si sienten que trabajan en un ambiente agradable, desafiante y justo.	4.3750	.8209	.6295	.8761

35	Las personas cambian su comportamiento cuando el cambio esta de acuerdo con lo que creen, piensan y sienten.	4.1250	1.0036	.3754	.8825
36	Las personas comparten los valores definidos por la organización y se comprometen de acuerdo a ellos.	3.5682	.9444	.5771	.8768
37	Las personas en la organización son el factor clave para que ocurran los cambios.	3.9091	1.1309	.5931	.8758
38	La buena educación en todos los niveles es una regla de oro para el buen funcionamiento social en el lugar de trabajo.	4.2045	1.0412	.7216	.8719
39	Cuando las personas son tratadas como responsables, autónomas y creativas es probable que acaben siéndolo.	4.0227	.8707	.5988	.8766

El Alpha de la escala de cultura del desarrollo es igual a 0.8844

V.2. Análisis Factorial

Para ver la estructura del cuestionario se ha llevado a cabo un análisis Factorial exploratorio de componentes principales y rotación Varimax.

El análisis de la escala de la cultura del control a entregado 6 factores, los cuales se nombraron como: Creencias que hay que erradicar para enfrentar el futuro, cumplimiento de objetivos organizacionales, interés personal por sobre el colectivo, cumplimiento de normas por sobre la solución de problemas, prácticas de trabajo y manejo de problemas, estos factores explican un 63,6% de la varianza (tabla 4).

En el caso de la cultura del desarrollo, el análisis entrego 5 factores: Educación para el cambio, cambio de conducta, desafíos organizacionales, incentivos y satisfacción de necesidades, éstas explican un 64,4% de la varianza (tabla 5).

3. Fiabilidad por Factores.- Se sometió a análisis de fiabilidad los factores que resultaron del análisis factorial de las escalas de la cultura del control y de la cultura del desarrollo (tabla 4 y 5).

En el caso de la escala de la cultura del control los ítems de los factores creencias que hay que erradicar para poder enfrentar el futuro, cumplimiento de objetivos organizacionales e interés personal por sobre el colectivo, obtuvieron un alfa de 0,7998, 0,6616 y 0,5758 respectivamente (tabla 6). En el caso de los ítems del factor cumplimiento de normas por sobre la solución de problemas, obtuvo un alfa de 0,1513 y los ítems del factor prácticas de trabajo muestran un alfa de 0,4388.

Para el caso de la escala de la cultura del desarrollo los ítems de los factores educación para el cambio, cambio de conducta, desafíos organizacionales, obtuvieron un alfa de 0,8686, 0,8045 y 0,7338 respectivamente (tabla 7). Los ítems del factor incentivos obtuvieron un alfa de 0,4820. Por último, el ítems del factor satisfacción de necesidades obtuvo un alfa de 0,0573.

Según Morales (2003), los alfa que son igual o superior a 0,60 son aceptable. Desde este punto de vista se puede ver, que en el caso de la escala de cultura del control el factor interés personal por sobre el colectivo no cumple con el alfa adecuado, pero al extraer el ítems 9 el alfa sube a 0,6195, por lo tanto el ítems 9 se considerara como independiente (tabla 6). En el caso de los factores cumplimiento de normas por sobre la solución de problemas y prácticas de trabajo los alfa son de 0,1513 y 0,4388 por lo tanto no cumplen con el parámetro del alfa (0,60), de tal manera que no son agrupables los ítems en un factor, considerándose como ítems independientes (tabla 6).

Para la escala de la cultura del desarrollo, los factores incentivos y satisfacción de necesidades, no cumplen con el alfa mínimo de 0,60 de tal manera que al igual que en la situación anterior los ítems no son agrupables en factores, por lo tanto se consideraran como ítems independientes. (Tabla 7).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto hay factores los cuales no son agrupables tanto en la escala de la cultura del control como en la escala de la cultura del desarrollo, pero debido a que en al análisis de fiabilidad inicial a cada una de las escalas en forma completa, los alfa fueron aceptables (tabla 2 y 3), se considera tomar a los ítems no agrupables como ítems independientes en cada una de las escalas (tabla 6 y 7).

Tabla 4: Análisis Factorial de escala cultura del control

MATRIZ DE FACTORES ROTADOS: ESCALA CREENCIAS CULTURALES DE CONTROL N= 88 SUJETOS							
Nºdel Item	Item	I	II	III	IV	V	VI
16	Los recursos de capital son más valiosos que los recursos humanos.	.852	0.0038	-0.005	0.0045	0.0007	.166
17	La responsabilidad es del individuo y no del equipo.	.773	0.0056	0.0026	-0.008	0.0097	-.141
13	A los empleados no se les paga para pensar.	.697	-0.0028	-0.0047	.413	-0.008	0.0098
14	Cuando se cometen errores hay que buscar al culpable.	.679	.133	0.00504	0.00043	.150	.287
10	Hablar es más importante que escuchar.	.532	-.222	.274	-.198	.324	.268
3	Los sentimientos personales no deben interferir de ninguna manera en los objetivos de la organización.	-0.003764	.775	.208	-0.0088	-0.006	0.0003
18	El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos de la organización.	-.117	.761	-.253	.258	0.0076	.182
6	Debe existir una jerarquía de autoridad que coordine el cumplimiento de las tareas.	.248	.689	.247	-0.006	-0.0053	-.112

Creencias que hay que erradicar para poder enfrentar el futuro

Cumplimiento de objetivos organizacionales

1	Las personas persiguen su beneficio personal a expensas de los demás.	-0.00623	.175	.837	0.0063	-0.0033	0.0071	Interés personal por sobre el colectivo
9	El interés por las personas genera más gastos que beneficios.	0.007222	-.138	.610	.153	.407	.269	
2	Las personas están motivadas básicamente por incentivos económicos y siempre actuarán buscando mayores beneficios económicos.	0.00559	.394	.547	.267	-0.003	-.251	
8	Las personas se preocupan de cumplir las normas y reglas más que de solucionar el problema a los clientes.	0.004905	0.0016	.244	.769	-0.0042	-.125	Cumplimiento de normas por sobre la solución de problemas
7	Las relaciones en el trabajo deben ser impersonales y regidas por criterios formales.	.128	0.0084	0.0031	.585	.198	.398	
5	El empleo es una carrera que ha de desarrollarse de acuerdo a un sistema previsto basado en la antigüedad.	.137	.251	.298	-.306	.213	-.234	
4	La mayor parte de las personas tienen que ser dirigidas, controladas y obligadas a trabajar.	-.102	0.0039	-0.0009	.339	.689	.119	Prácticas de trabajo
11	No tener tiempo para la familia y uno mismo es signo de éxito en la vida	.176	0.00067	0.0053	-.260	.630	0.0024	
12	El trabajo en equipo es difícil y consume demasiado tiempo.	.490	-.144	0.0076	0.0046	.567	-.256	
15	Es peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta.	.241	0.0004	0.0066	0.004	0.0019	.834	Manejo de problemas
% varianza explicada	Total 63.6	20.1	13.1	9.3	8.9	6.3	5.8	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. A La rotación ha convergido en 19 iteraciones.

Tabla 5: Análisis Factorial de escala cultura del desarrollo

MATRIZ DE FACTORES ROTADOS: ESCALA CREENCIAS CULTURALES DEL DESARROLLO N= 88 SUJETOS							
Nº del Item	Item	I	II	III	IV	V	
23	Tratar a las personas con educación y respeto es esencial para promover compromisos.	.810	0.0056	.315	0.0086	.157	Educación para el desarrollo
28	Se necesitan profesionales preparados con capacidades intelectuales y emocionales.	.775	.133	-0.0096	-0.0042	-0.0028	
27	La formación y preparación es imprescindible para que las cosas funcionen.	.731	.416	.134	-0.0016	-0.00096	
24	Los problemas y errores detectados a cualquier nivel deben ser confrontados y analizados abiertamente.	.692	.182	.313	0.00009	.187	

CREENCIAS ORGANIZACIONALES. DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO

25	El cambio es una oportunidad, no una amenaza.	.638	.169	.251	-0.0056	0.0038	Educación para el desarrollo
38	La buena educación en todos los niveles es una regla de oro para el buen funcionamiento social en el lugar de trabajo.	.560	.499	.169	.123	.103	
34	Las personas cambian su comportamiento si sienten que trabajan en un ambiente agradable, desafiante y justo.	.180	.798	.155	.105	.106	Cambio de conducta
32	Las personas cambian su comportamiento si se sienten motivadas y reconocidas en su trabajo.	.269	.745	.221	.149	0.00394	
39	Cuando las personas son tratadas como responsables, autónomas y creativas es probable que acaben siéndolo.	.268	.618	.185	0.0034	.295	
26	Un jefe es aquel que aspira a hacerse innecesario porque ha hecho crecer a las personas a su alrededor.	.485	.568	-0.0012	-.316	-0.0066	
35	Las personas cambian su comportamiento cuando el cambio esta de acuerdo con lo que creen, piensan y sienten.	-0.001	.557	0.0077	.331	.535	
37	Las personas en la organización son el factor clave para que ocurran los cambios.	.401	.527	.178	.122	-0.0073	Desafíos organizacionales
29	Las personas están abiertas a trabajar en los nuevos desafíos del entorno y de la organización.	.164	.153	.728	0.001050	-.144	
20	Las personas buscan constantemente asumir más responsabilidades.	.186	-.187	.701	.245	.300	
36	Las personas comparten los valores definidos por la organización y se comprometen de acuerdo a ellos.	.229	.372	.641	0.0005	0.00299	
21	La imaginación, el ingenio y la creatividad es una característica de la mayoría de las personas en la empresa.	0.0028	.161	.631	-.162	-.125	
31	Las personas cambian su comportamiento si sienten que esto es una oportunidad de desarrollo para todos.	.235	.503	.516	.194	0.006	Incentivos
33	Las personas cambian su comportamiento si son sancionadas.	0.0057	-0.0084	-0.00024	-.818	-.141	
30	Las personas cambian su comportamiento si son recompensadas.	-0.0053	.505	-0.0085	.567	-.112	Satisfacción de necesidades
19	La satisfacción de necesidades sociales y la realización de sí mismo lleva a la persona a cumplir los objetivos de la empresa o institución.	.396	.244	-.101	0.0048	.670	
22	El potencial intelectual de las personas esta siendo inutilizado.	.385	.190	.238	.516	-.520	
% varianza explicada	Total 64.4	35.1	9.7	8.4	5.7	5.5	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Tabla 6. Fiabilidad de ítems por factores de la escala cultura del control e ítems independiente

Factor	Alfa del factor	Ítems	Alfa de la escala si se elimina el ítems
Creencias que hay que erradicar para poder enfrentar el futuro	0,7998	16.- Los recursos de capital son más valiosos que los recursos humanos.	0,7008
		17.- La responsabilidad es del individuo y no del equipo.	0,7635
		13.- A los empleados no se les paga para pensar.	
		14.- Cuando se cometen errores hay que buscar al culpable.	0,7863
		10.- Hablar es más importante que escuchar.	0,7521
Cumplimiento de objetivos organizacionales	0,6616	3.- Los sentimientos personales no deben interferir de ninguna manera en los objetivos de la organización.	0,7940
		18.- El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos de la organización.	0,4458
		6.- Debe existir una jerarquía de autoridad que coordine el cumplimiento de las tareas.	0,6235
Interés personal por sobre el colectivo	0,5758	1.- Las personas persiguen su beneficio personal a expensas de los demás.	0,6090
		9.- El interés por las personas genera más gastos que beneficios.	0,2333
		2.- Las personas están motivadas básicamente por incentivos económicos y siempre actuaran buscando mayores beneficios económicos.	0,6195
Ítems Independientes		8.- Las personas se preocupan de cumplir las normas y reglas más que de solucionar el problema a los clientes.	0,5271
		7.- Las relaciones en el trabajo deben ser impersonales y regidas por criterios formales.	
		5.- El empleo es una carrera que ha de desarrollarse de acuerdo a un sistema previsto basado en la antigüedad	
		4.- La mayor parte de las personas tienen que ser dirigidas, controladas y obligadas a trabajar	
		11.- No tener tiempo para la familia y uno mismo es signo de éxito en la vida	
		12.- El trabajo en equipo es difícil y consume demasiado tiempo.	
		15.- Es peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta.	
		9.- El interés por las personas genera más gastos que beneficios. (*)	

(*) El ítems 9 se considera independiente al momento de extraerlo del factor (Interés personal por sobre el colectivo), pero se expresa en ambos lugares para ayudar a la comprensión de la tabla.

Tabla 7. Fiabilidad de ítems por factores de la escala cultura del desarrollo e ítems independientes

Factor	Alfa del factor	Ítems	Alfa de la escala si se elimina el ítems
Educación para el cambio	0,8686	23.- Tratar a las personas con educación y respeto es esencial para promover compromisos.	0,8286
		28.- Se necesitan profesionales preparados con capacidades intelectuales y emocionales.	0,8614
		27.- La formación y preparación es imprescindible para que las cosas funcionen.	0,8330
		24.- Los problemas y errores detectados a cualquier nivel deben ser confrontados y analizados abiertamente.	0,8364
		25.- El cambio es una oportunidad, no una amenaza.	0,8647
		38.- La buena educación en todos los niveles es una regla de oro para el buen funcionamiento social en el lugar de trabajo.	0,8498
Cambio de conducta	0,8045	34.- Las personas cambian su comportamiento si sienten que trabajan en un ambiente agradable, desafiante y justo.	0,7513
		32.- Las personas cambian su comportamiento si se sienten motivadas y reconocidas en su trabajo.	0,7518
		39.- Cuando las personas son tratadas como responsables, autónomas y creativas es probable que acaben siéndolo.	0,7631
		26.- Un jefe es aquel que aspira a hacerse innecesario porque ha hecho crecer a las personas a su alrededor.	0,8203
		35.- Las personas cambian su comportamiento cuando el cambio esta de acuerdo con lo que creen, piensan y sienten.	0,7910
		37.- Las personas en la organización son el factor clave para que ocurran los cambios.	0,7730
Desafíos organizacionales y desarrollo	0,7338	29.- Las personas están abiertas a trabajar en los nuevos desafíos del entorno y de la organización.	0,6566
		20.- Las personas buscan constantemente asumir más responsabilidades.	0,7006
		36.- Las personas comparten los valores definidos por la organización y se comprometen de acuerdo a ellos.	0,6672
		21.- La imaginación, el ingenio y la creatividad es una característica de la mayoría de las personas en la empresa.	0,7308
		31.- Las personas cambian su comportamiento si sienten que esto es una oportunidad de desarrollo para todos.	0,6799
Ítems Independientes		33.- Las personas cambian su comportamiento si son sancionadas.	
		30.- Las personas cambian su comportamiento si son recompensadas	
		19.- La satisfacción de necesidades sociales y la realización de sí mismo lleva a la persona a cumplir los objetivos de la empresa o institución	
		22.- El potencial intelectual de las personas esta siendo inutilizado	

V.3. Validez de las escalas

Se entiende aquí por validez sobre todo la validez de constructo. La que se puede llamar validez lógica o conceptual y que está clara en el caso de las dos escalas de cultura desarrolladas.

Por otra parte, los coeficientes de fiabilidad muestran que los ítems de cada escala están suficientemente relacionados entre sí.

Por lo que respecta a la confirmación experimental de la validez, esta se verá en los análisis donde se examinan las relaciones entre las variables y su poder discriminatorio para diferenciar unos grupos de otros (próximo artículo).

VI. Conclusión

Se ha creado un instrumento de medida de las creencias organizacionales mediante el desarrollo de sus ítems a partir de un análisis bibliográfico y un posterior análisis estadístico a un primer grupo de datos obtenidos por medio del citado cuestionario. Este instrumento puede ser utilizado en organizaciones públicas y privadas.

La escala de creencias organizacionales *cultura del control* y la escala *cultura del desarrollo* funcionan suficientemente bien en las organizaciones estudiadas, tal como lo demuestran los coeficientes de fiabilidad (0,747 y 0,884). Esto implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

El estudio de las escalas elaboradas se completa, mediante un Análisis Factorial por el método de Análisis de Componentes Principales, con Rotación Varimax. En las dos escalas de creencias podemos concluir que las variables tienen sus ítems relacionados entre sí y que tienen un alto apoyo empírico para interpretarlas como han sido denominadas, son las variables de creencias organizacionales:

Para el caso de la escala de la cultura del control: creencias que hay que erradicar para enfrentar el futuro, cumplimiento de objetivos organizacionales, interés personal por sobre el colectivo, cumplimiento de normas por sobre la solución de problemas, prácticas de trabajo y manejo de problemas. *En el caso de la cultura del desarrollo:* educación para el cambio, cambio de conducta, desafíos organizacionales, incentivos y satisfacción de necesidades.

Posteriormente, los resultados de la **fiabilidad por factores** mostró que en el caso de la escala *cultura del control* quedan tres factores que son: creencias que hay que erradicar para enfrentar el futuro, cumplimiento de objetivos organizacionales e interés personal por sobre el colectivo y siete (8) ítems independientes (tabla 6).

En la escala de la *cultura del desarrollo* quedan tres factores que son: educación para el cambio, cambio de conducta, desafíos organizacionales y cuatro (4) ítems independientes (tabla 7).

Con el desarrollo de un instrumento para evaluar las creencias organizacionales en organizaciones públicas y privadas, la forma final del cuestionario consiste en 39

ítems repartidos en dos escalas de 18 y 21 ítems, con los factores ya mencionados en ambas escalas. Recordamos que los ítems que no son agrupables en ambas escalas no se eliminaron ya que la fiabilidad de las escalas en general fue aceptable.

Este instrumento pretende visualizar en las organizaciones las creencias que podrían estar estructurando el marco de comportamientos personales, los cuales pueden estar o no comprometiendo las iniciativas de cambios de conductas requeridos por las organizaciones. En la medida que tengamos claro que las creencias son fundamentalmente juicios y evaluaciones sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre el mundo que nos rodea, esto nos dará una claridad respecto de los motivos por los que se genera determinado comportamiento. De tal manera, que comprender aquellas creencias que movilizan a las personas dentro de la organización será muy útil para tomar decisiones respecto de las intervenciones a realizar y a que nivel.

Bibliografía

- BECKHARD, R y HARRIS, R. (1980). *Transiciones Organizacionales*. Fondo Educativo Interamericano.
- BECKHARD, R y HARRIS, R. (1988). *Transiciones Organizacionales. Administración del Cambio*. Addison-Wesley Iberoamericana. 2^{da} edición.
- BECKHARD, R. (1973). *Desarrollo Organizacional, Estrategias y modelos*. Fondo Educativo Interamericano.
- BONAVIA, T y QUINTANILLA, I. (1999). Creencias directivas y participación de los empleados. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. Vol. 15, Nº 3- Pág. 367-383.
- CHIAVENATO, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. 2^{da} edición.
- DAVIS, K. (1983). *El Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill. 2^{da} edición. 1^{ra} edición.
- DILTS, R. (2004). *Coaching, herramientas para el cambio*. Ediciones Urano.
- DILTS, R., HALLBOM, T. Y SMITH, S. (1996). *Programación Neurolinguística, identificación y cambio de creencias*. Ediciones Urano.
- FRENCH, W. y BELL, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 5^{ta} edición.
- GARCIA, S. y DOLAN, S. (1997). *Dirección por Valores*. Ediciones McGraw-Hill.
- GOODMAN, M. (1972). *El Individuo y la Cultura, conformismo versus Evolución*. Editorial Pax-México. 1^{ra} edición.
- GUIZAR, R. (1998). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. Ediciones McGraw-Hill.
- HALL, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Ediciones Prentice Hall.

- HERMEL, P. (1990). La gestión participativa. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- HERSEY, P, BLANCHARD, K. y JOHNSON, D. (1998). Administración Del Comportamiento Organizacional, liderazgo situacional. Ediciones Prentice Hall.
- LONG, R. (1998). Factors affecting managerial desires for various types of employee participation in decision making. *Applied psychology: An International Review*, 37 (1), page. 15-34.
- MAYO, E. (1945). The Social Problems of an Industrial Civilization. En HERSEY, P, BLANCHARD, K. y JOHNSON, D. (Ed). Administración Del Comportamiento Organizacional, liderazgo situacional. México: Prentice Hall, pp. 6.
- MORALES, P, UROSA, B, y BLANCO, A. (2003). Construcción de escalas de actitudes tipo likert. Ediciones La Muralla.
- NOER, D. (1997). El Cambio En Las Organizaciones. El camino para la transformación de las personas y las empresas. Ediciones Prentice Hall.
- O'CONNOR, J Y SEYMOUR, J (1993). Introducción al PNL. Ediciones Urano.
- OSTROFF, F. (1999). La organización horizontal. Ediciones Oxford.
- RAINERI, A. (1998). Creencias y cambio organizacional en los sectores públicos y privado. *Estudios Públicos* N^o. 70. Pág. 201 – 229.
- ROBBINS, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Ediciones Prentice Hall.
- RODRIGUEZ, D. (2000). Gestión Organizacional. Ediciones Universitarias. Chile.
- SALAZAR, C., LEON, M., MOLINA, P. y SALGADO, P. (2003). Creencias organizacionales, estudio comparativo en instituciones del sector público e instituciones del sector privado de la ciudad de Chillán. Seminario de Título de la carrera de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas. Universidad del Bío-Bío.
- SENGE, P. (1992). La quinta disciplina. Ediciones Gránica
- SWIERINGA, J y WIERDSMA, A. (1995). La Organización que Aprende. Ediciones Addison-Wesley Iberoamericana.