

EL SENTIDO DE PERTENENCIA (SP) COMO ELEMENTO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL (CO): FACTORES QUE INCIDEN EN SU DESARROLLO.

Tutora

Loyda Gómez Santos

Doctor en Gestión

Ángela María López Cuburuco

Administración de Empresas

Universidad Santo Tomás

2017

Tabla de Contenido

Resumen	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Objetivos.....	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
4. Revisión de la literatura.....	6
4.1. Cultura Organizacional (CO)	6
4.1.1. Cultura organizacional (CO) y la Administración empresarial.....	8
4.2 Factores que Influyen en la CO	10
4.3 Valores Organizacionales (VO)	12
4.4 Sentido de Pertenencia (SP)	14
4.4.1 Dimensiones del SP.....	18
4.4.1.1 Dimensión Psicológica-social.....	18
4.4.1.2 Dimensión Afectiva.....	18
4.4.1.3 Dimensión Física	19
4.5 Cambio Estratégico (CE) y la Cultura Organizacional (CO)	20

4.5.1 Liderazgo	22
4.5.2 La Comunicación.....	23
4.5.3 La Motivación	24
5. Diseño metodológico	25
5.1 Fase 1: Revisión de fundamentos teóricos	25
5.2 Fase 2: Análisis del fundamento teórico.....	25
5.3 Fase 3: Discusión y Propuesta	26
6. Discusión	27
Cultura Organizacional (CO), Administración empresarial y su directa relación con el Sentido de Pertenencia (SP)	28
Propuesta de estrategias tendientes a fortalecer el SP del trabajador para con la empresa y el mejoramiento de la Cultura Organizacional	34
Conclusiones.....	36
Referencias.....	38

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Esquema Revisión de la literatura. Fuente: Elaboración propia.....	6
Ilustración 2. Factores que influyen en la Cultura Organizacional (CO)	10
Ilustración 3. Esquema ruta de discusión. Fuente: Elaboración propia.....	27

Resumen

El Sentido de Pertenencia (SP) como principio de identidad del trabajador para con la empresa está supeditado a la Cultura Organizacional (CO) donde se desarrolla. Teniendo en cuenta su incidencia y relación con procesos que garantizan la perdurabilidad de la empresa, el SP constituye el objeto de estudio de la presente investigación. A partir de la discusión teórica se identifican y analizan los factores que lo influyen proponiendo estrategias a nivel de la CO a adoptar por la administración empresarial y que contribuyan al fortalecimiento de este valor organizacional en los trabajadores.

Palabras claves: Sentido de pertenencia, cultura organizacional, valores organizacionales, administración empresarial.

Abstract

The sense of belonging as the principle of identity of the worker towards the company is subordinated to the Organizational Culture (CO) where it is developed. Taking into account their incidence and relation with processes that guarantee the durability of the company, the SP is the object of study of the present investigation. From the theoretical discussion, the factors that influence it are identified and analyzed, generating proposals for possible strategic changes to be adopted by the business administration and that contribute to the strengthening of this organizational value in the workers.

Key words: Sense of belonging, organizational culture, organizational values, business management.

Introducción

Actualmente existe un gran interés de las organizaciones por mejorar las condiciones de la relación laboral con sus trabajadores. En su desarrollo, intervienen un sin número de factores sobre los que la gerencia empresarial construye planes y genera cambios estratégicos relacionados con la construcción de una Cultura Organizacional (CO) efectiva. La intención es contribuir al bienestar del trabajador y al incremento de la productividad en la empresa (Rodríguez & Romo, 2013).

La CO integra el tipo, estructura organizacional, creencias y Valores Organizacionales (VO), lo que hace que sea percibida y asimilada por cada trabajador de distinta manera. Es por ello que a través de los VO la empresa establece pautas de comportamiento y socialización que se reflejan en el desempeño de los trabajadores y por ende en la productividad empresarial. Relacionando directamente la participación individual en la consecución de metas comunes (Velásquez, Rodríguez, & Guaita, 2012), abordar los VO desde la Administración empresarial conduce a evaluar su impacto sobre las necesidades de los individuos y los objetivos de la organización (Robbins & Judge, 2009).

En este orden de ideas, el SP como VO constituye el objeto de estudio en la presente investigación, a través de la identificación de los factores que le inciden. En efecto, el SP es un valor personal y colectivo, soportado por la generación de lazos emocionales asertivos de la persona al sentirse identificado con la empresa (Vargas, 1999), considerándose el SP

como elemento prioritario en la relación laboral que se ve influenciado por factores relacionados con los procesos administrativos y gerenciales, las características propias de la organización, el grupo de trabajo y el liderazgo empresarial. Es allí donde se resalta la incidencia de aspectos tales como el compromiso personal, motivación, confianza, satisfacción y el reconocimiento de las necesidades del trabajador.

Objetivos

Objetivo general

Identificar y analizar los factores que inciden en el Sentido de Pertenencia (SP) del trabajador para con la empresa.

Objetivos específicos

- Determinar la incidencia de los factores identificados en el SP del trabajador a través del estudio del estado de arte.
- Proponer estrategias desde la administración empresarial con el fin de fortalecer el SP del trabajador para con la empresa y el mejoramiento de la Cultura Organizacional (CO).

4. Revisión de la literatura

Con el objetivo de resaltar la pertinencia y aportes de este trabajo, como marco teórico se considera necesario consultar la literatura relacionada con la Cultura Organizacional (CO), la Administración de empresas como disciplina y profesión que comprende la CO, el Sentido de Pertenencia (SP), Valores Organizacionales (VO), Cambio Estratégico (CE) y demás núcleos temáticos que aporten al fundamento teórico de la presente investigación.

Ilustración 1. Esquema Revisión de la literatura. Fuente: Elaboración propia



4.1. Cultura Organizacional (CO)

Son múltiples las definiciones acerca del concepto de cultura y aún más sobre Cultura Organizacional (CO). Por ejemplo, Schein (1982) define Cultura como:

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

Según la perspectiva de este autor se puede concluir que la CO está más definida por los aspectos personales y grupales propios de quienes integran el colectivo de la organización.

Por su parte Serra (2004), define CO como fuente de energía que facilita el desarrollo de estructuras, estrategias y sistemas de la empresa en general, siendo ésta un modelo que encamina a los integrantes de la empresa entorno a cómo se desarrollan las actividades al interior de la misma. Además, este autor señala que la CO puede reconocerse como un complejo que integra creencias y valores específicos que se evidencian en la estructura, símbolos y el lenguaje organizacional. El autor concibe la CO como la línea invisible que orienta el actuar del colectivo organizacional.

La CO enmarca entonces un conjunto de factores que son comunes para los integrantes del grupo organizacional quienes los comparten y experimentan en un espacio y tiempo determinado, asumiendo así rasgos y valores corporativos definidos y comunes (Vásquez, 2009).

En este orden de ideas, la CO involucra no sólo la estructura organizacional, sino que además se nutre de la participación, experiencia y percepción de cada trabajador. Se puede considerar que, “la cultura organizacional es así producto de la interacción de las

personas y se construye todos los días. De manera inconsciente, la vida organizacional va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo” (Rodríguez, 2009).

En el año 2011, Alabart presenta sus trabajos complementarios refiriéndose a la CO como:

Conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se forman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

En este caso, la CO es más el resultado de aspectos institucionales que envuelven y se integran con los trabajadores y su entorno. La CO es por lo tanto un compendio de factores institucionales, personales y colectivos que interactúan constantemente creando un contexto común denominador dentro de la empresa y las relaciones entre los elementos que la integran.

Al reconocer la CO como base, es preciso retomar la forma en que ésta se relaciona con la Administración de empresas como disciplina y profesión cuyo ejercicio incide directamente sobre la relación laboral y los diversos factores que se generan entorno a la misma.

4.1.1. Cultura organizacional (CO) y la Administración empresarial

Las definiciones sobre CO analizadas previamente, evidencian la directa relación con la Administración de empresas como disciplina que tiene por objeto de estudio la empresa y sus recursos tangibles e intangibles. Con este fin, la administración interactúa

con otras disciplinas para el estudio del comportamiento de las organizaciones y la forma en que se conducen a través del uso de conocimientos, principios, teorías y postulados de manera sistemática y ordenada (Salazar, 2013).

En efecto, ésta estudia la cultura como elemento que incide en la estructuración de los planes estratégicos, específicamente cuando se define el perfil de la empresa como marco orientador y que incluye la misión y la visión. Esto comprende las experiencias propias y adquiridas en la organización que sumadas a la propuesta de técnicas, estrategias y cambios organizacionales pueden desarrollar, fortalecer o transformar la CO (Rodríguez, 2009).

Por lo tanto, la Administración como disciplina y profesión aporta significativamente al estudio de las ciencias sociales, donde la CO se convierte en un campo de estudio que integra las relaciones interpersonales y con la organización generando identidad cultural como resultado de la evolución individual y colectiva. Se destaca la capacidad de los seres humanos de autocorrección, auto-conservación, auto-creación y auto-identificación (Maturana & Varela 1980).

En este sentido, “La Cultura Organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal (...). Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como la organización” (Rodríguez, 2009). Resulta pertinente abordar la CO desde los fundamentos profesionales en Administración fortaleciendo así el vínculo empresa-trabajador.

4.2 Factores que Influyen en la CO

De acuerdo con autores como Doina, Mirela & Constantin (2008), González & Parra (2008) y Morelos & Fontalvo (2014), los factores que inciden en la CO son: el ambiente laboral, las características propias de la organización, el estilo de liderazgo de las directivas, las estrategias propias de la empresa, la estructura, el desarrollo del trabajo en equipo y las características de fundadores, la motivación, el clima organizacional.

Por su parte, Mondy & Noé (2001) señalan que los factores que inciden en la CO se pueden agrupar en cuatro categorías:

Ilustración 2. Factores que influyen en la Cultura Organizacional (CO)

Fuente: Mondy & Noé (2001)

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CO)			
CATEGORÍAS			
Procesos Administrativos/Gerenciales	Características Organizacionales	Grupo de Trabajo	Estilo de Liderazgo del Gerente/Supervisor
<p>Procesos gerenciales y estratégicos que se generan entre el desempeño y el reconocimiento del individuo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de recompensa • Sistemas de comunicación • Participación activa de los miembros de la organización • Actitudes que conducen el manejo del conflicto y del riesgo en el colectivo laboral. 	<p>Aspectos que comprenden tamaño y complejidad de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Despersonalización • Especialización • Normas • Procedimientos • Reglamentos • Descentralización de la autoridad • Dispersión en la toma de decisiones • Autonomía y libertad del trabajador. 	<p>Caracterización propia de los miembros de la organización que influye en la percepción de la CO, el compromiso, la satisfacción y producción de cada trabajador, el grado de activismo, estado de ánimo y las relaciones interpersonales que se generan al interior del colectivo.</p>	<p>Ligados al estilo de autoridad y liderazgo del jefe inmediato, que influye positiva o negativamente.</p>

Un primer grupo denominado “**Procesos Administrativos/Gerenciales**” que asocia todos aquellos factores que están relacionados con los procesos gerenciales y estratégicos que se generan entre el desempeño y el reconocimiento del individuo a través de sistemas de recompensa, los sistemas de comunicación como factor que induce ambientes laborales sanos y participación activa de los miembros de la organización y las actitudes que conducen el manejo del conflicto y del riesgo en el colectivo laboral.

Una segunda categoría “**Características Organizacionales**” que incluye los factores que surgen a partir de las características propias de la organización relacionada con aspectos tales como tamaño y complejidad. De allí se desprenden factores como despersonalización, especialización, normas, procedimientos, reglamentos, descentralización de la autoridad, dispersión en la toma de decisiones, autonomía y libertad del trabajador.

Un tercer grupo de factores denominado “**Grupo de Trabajo**” reúne los factores que subyacen a la caracterización propia de los miembros de la organización que influye en la percepción de la CO, el compromiso, la satisfacción y producción de cada trabajador, el grado de activismo, estado de ánimo y las relaciones interpersonales que se generan al interior del colectivo.

Finalmente, los autores agrupan en la categoría **“Estilo de Liderazgo del Gerente/Supervisor”** los factores que surgen ligados al estilo de autoridad y liderazgo del jefe inmediato, que influye positiva o negativamente la CO en relación con la efectividad del colectivo de trabajadores.

De tal manera, los diferentes factores que inciden en el ejercicio de la CO están relacionados de manera paralela con la estructura organizacional, el colectivo de trabajadores y los múltiples aspectos que subyacen per se a las relaciones humanas afectando el desempeño, el compromiso, la creatividad y la satisfacción de los trabajadores.

Sumado a lo anterior, Flebes y Oreja (2008), indican la existencia de factores externos e internos a la empresa que influyen en la CO, entre los factores internos se identifican el tamaño de la empresa y la propiedad de la misma; entre los factores externos estiman la pertenencia a un determinado sector productivo y los aspectos que de éste se derivan.

Se puede concluir que los factores que influyen en la CO se asocian a variables de diferentes tipos: estructurales, comportamentales y estratégicos, reconociendo el medio externo e interno en el cual se desarrolla la organización.

4.3 Valores Organizacionales (VO)

Partiendo de la premisa que la perdurabilidad de una empresa se fundamenta, entre otros aspectos, en la forma en que ésta define e implementa sus estrategias en aras de alcanzar los objetivos establecidos y apropia sus valores (Lemaître, 1984), es fundamental asegurar el vínculo del trabajador con la organización y por ende con su filosofía. En efecto, la apropiación e identidad que se genera en cada trabajador para con la

organización, se materializa en el desempeño laboral, el nivel de productividad individual y colectiva, reflejado en la aplicación de las estrategias y el logro de los objetivos empresariales.

Los VO no se conciben únicamente como factores utópicos, sino por el contrario son criterios que influyen en el actuar de las personas principalmente en la toma de decisiones. De esta manera, los VO “actúan como elementos integradores; son claves en el análisis e interpretación de la cultura organizacional y pueden considerarse como su esencia” (Fleury & Fleury, 1995). Siendo los VO elementos que orientan a los miembros de la empresa, éstos se consideran vitales en situaciones concretas dentro del contexto laboral.

En algunas circunstancias particulares los VO adquieren sentido y protagonismo; así, por ejemplo, Tomayo & Gondim (1996) señalan tres circunstancias puntuales como son: la definición de intereses colectivos, el diseño de la estructura organizacional que defina normas, roles y reglas; y la conciliación entre los intereses de la empresa y de cada uno de sus grupos de interés.

Los VO, según Pant & Lachman (1998), se constituyen entonces como “un sistema normativo y racionalizado de preferencias, que influyen en la elección de ciertos cursos de acción o de resultados en la organización”, influenciando tanto en las necesidades de las personas como en los objetivos organizacionales. Dicha relación, reconocida a su vez por Diniz de Sá & Lemoine (2000), puede facilitar la autonomía de los trabajadores y manifestarse en comportamientos adecuados dentro de la organización respetando su marco normativo.

Se podría decir que los VO no sólo se relacionan con la estructura y funcionamiento de la empresa, sino que además se manifiestan en la conducta, percepción y experiencia de las personas que laboran y se interrelacionan en la misma, así los VO en su ejecución pueden evidenciar el nivel de satisfacción de los trabajadores y directivos.

Bajo este marco, los VO son el resultado de construcciones colectivas, caracterizados por su factibilidad, deseabilidad y accesibilidad; adquiriendo un carácter orientador e integrador. En este sentido, los VO reflejan lo que es prioridad para el colectivo organizacional, actuando como indicadores del compromiso e identidad de los trabajadores para con la empresa (Freitas, 1991).

4.4 Sentido de Pertenencia (SP)

Desde la CO cabe resaltar, como afirma Méndez (2004), que “Las estrategias internas de socialización y aprendizaje de los principios y la filosofía del proceso se perciben y apropian de manera diferente en las personas de la organización”. De la misma manera, se manifiestan valores comunes parte de la identidad organizacional y que refuerzan la cohesión reflejada en el compromiso que los empleados tengan con la empresa. Surge la necesidad de generar en cada miembro de la organización identidad para con la misma, que se refleje en el contexto laboral y en el cumplimiento de objetivos. El trabajador tiene un campo en el cual manifestar ese sentido de identidad y confianza en la organización, motivarse gracias al estilo de dirección que lo orienta y complementar sus creencias y valores a partir de sus experiencias y vivencias al interior de la organización que incluso se hagan experienciales en el exterior de la misma (Rodríguez, 2009).

Los VO se convierten en directrices que influyen en la forma de actuar de los miembros de la organización, en la manera de cumplir con su labor y su trabajo en general. El Sentido de Pertenencia (SP) aparece como uno de los principales resultados favorables de la sincronía entre las estrategias y objetivos de la empresa y su asimilación por los miembros de la organización. Así, se evidencia la relación desde la CO y los VO siendo allí donde el estudio de los factores que inciden en el Sentido de Pertenencia (SP) adquiere gran importancia.

De tal manera, es preciso conceptualizar el SP desde diferentes ópticas. En el caso de Cuesta (2003), este autor hace referencia al SP como un concepto muy nombrado y difícil de definir por su amplio espectro. Señala a la vez que éste se fundamenta en una base puramente humana que supera lo económico y encierra lo individual, cultural, social y afectivo, siendo capaz de satisfacer todo tipo de necesidades.

Cuesta, señala además el carácter amplio del SP enmarcado en un concepto donde el ser humano es el protagonista, indicando que la pertenencia en el contexto laboral no está meramente relacionada con el factor económico, sino que además implica otros aspectos que influyen en el grado de satisfacción y de suplir necesidades. Este es un concepto muy similar al propuesto por Chávez (2004), quien señala el SP como un tipo de membresía relacionada con la satisfacción personal de cada miembro de la organización teniendo presente condiciones tales como el respeto por su dignidad, el trabajo en equipo, su reconocimiento como ser humano, la evaluación justa, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, incluyendo componentes tanto de la CO como del Clima Organizacional.

En la misma línea de los autores anteriores, Collins & Porras (2004) señalan que el concepto de SP es una construcción colectiva cuando se hace referencia a éste al interior de una organización indicando que el SP es responsabilidad de todos los miembros de la misma de manera consciente o inconsciente.

Por su lado, De Pontes (2011), indica que el SP hace referencia a la apropiación colectiva e individual de algunos aspectos de la organización tales como: visión, valores, símbolos, historia y misión, manifestados en la identificación afectiva y el orgullo en el hacer, sentir y ser de todos los miembros de la organización.

El SP es “lo que usted y los demás hacen, el motor que lo impulsa a hacer algo, aplicar lo que sabe y mejorarlo, comprometerse poco a poco y superarse”, el compromiso es el reflejo de la confianza en sí mismo, con la organización y para los demás (Builes, Muñoz, García, Muñoz & Muñoz. 2004). Se reafirma así el carácter colectivo del SP.

Desde la perspectiva individual el SP incluye el sentimiento de identificación y arraigo que se genera en un individuo para con un ambiente o grupo definido. La existencia de dicho vínculo produce un compromiso que a lo largo del tiempo forma parte de la memoria emocional. Este compromiso personal y grupal se refleja en la permanencia y fidelidad para con los significados creados alrededor del grupo o ambiente determinado (Brea, 2014).

Los trabajos de Maslow (1954) relacionados con la Pertenencia, la motivación y las necesidades de los individuos ubican la Pertenencia en el tercer nivel de la pirámide de necesidades para el ser humano. Dicha necesidad aparece cuando las necesidades del nivel inferior han sido satisfechas (necesidades de seguridad y psicológicas); de tal manera, las

necesidades del tercer nivel, según el autor, hacen referencia al principio de afiliación y membresía dado que éste marca la identificación en un contexto determinado produciendo una respuesta favorable a nivel físico, psicológico y emocional.

Enmarcando en este nivel la necesidad natural de la persona por pertenecer a determinado grupo y ser reconocido al interior del mismo. Identificar esta necesidad se convierte en una herramienta provechosa para la organización a la hora de abordar la satisfacción del cliente interno.

En consecuencia, al hablar de SP es preciso retomar aspectos tales como la motivación, las necesidades de los trabajadores, la satisfacción, el compromiso, entre otros que se conjugan y evidencian en el contexto laboral.

Al respecto, Goodenow & Grady (1993) señalan el SP como un elemento indispensable en el perfil del trabajador, donde el trabajador comparte las metas, principios y valores organizacionales, sintiéndose aceptado, incluido, importante, valorado parte de la empresa y el colectivo laboral.

Desde la óptica de Chiavenato (1994), el SP se define como la actitud que se refleja en el individuo al considerarse y sentirse parte de un colectivo. En el contexto organizacional, este autor indica el SP como la misma relación empresa-trabajador en la cual priman no sólo los objetivos organizacionales sino también los individuales, lo cual permite generar un alto grado de bienestar en la organización respondiendo a las demandas

de la Responsabilidad Social (RS)¹ donde las personas manifiestan SP como resultado de una relación armoniosa, adecuada y benéfica con su trabajo.

A manera de conclusión, tomando como referencia a Chiavenato (2009), el SP se enmarca en la seguridad que la persona obtiene cuando siente que ocupa un lugar dentro de un grupo lo que lo lleva a adoptar conductas apropiadas para mantener dicho lugar.

4.4.1 Dimensiones del SP

A partir del fundamento teórico y la amplitud del concepto de SP se vislumbran las diferentes dimensiones que subyacen al mismo y desde las cuales es posible abordar el concepto.

4.4.1.1 Dimensión Psicológica-social

Esta dimensión se refiere a la necesidad del ser humano de sentirse aceptado, necesario, valorado e indispensable en determinado contexto y para cierto grupo de personas. Se resalta la importancia del SP como necesidad básica del individuo y los efectos afectivos de ésta en la vida de la persona, generando satisfacción y emociones favorables como placer, gozo y felicidad (Strayhorn, 2012).

4.4.1.2 Dimensión Afectiva

¹ La RS es la “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (ISO 26000).

Tal como asegura Vargas (1999) el SP que se genera en el individuo subyace al deseo del mismo por pertenecer a una colectividad determinada, deseo que se materializa a través de la expresión de emociones y afectos dirigidos a los miembros del grupo y la condición que los une generando conectividad social e identidad grupal donde se crea un perfil.

Además, la vinculación afectiva que genera la persona con la colectividad al sentirse parte importante de la misma, refuerza sentimientos de identidad como la fidelidad, confianza y seguridad (Brea, 2014).

4.4.1.3 Dimensión Física

Desde esta dimensión se aborda la influencia del medio físico que rodea al ser humano en el proceso de generación del SP a determinada colectividad. Allí, el ambiente es asimilado por la persona como parte fundamental de su desarrollo, generándose manifestaciones de apropiación e identificación para con el espacio y las múltiples asociaciones que allí se generan y conceptualizándose como un elemento representativo de los miembros del grupo (Vargas, 1999).

De esta manera, el medio que rodea al individuo puede potencializar o disminuir el SP que se genera en los miembros de la organización, produciéndose una interacción simbólica y física, donde surge el deseo de protección del espacio físico y la necesidad de permanencia y en ocasiones de mejoramiento del mismo (Vidal, Pol, Guardia & Peró, 2004).

4.5 Cambio Estratégico (CE) y la Cultura Organizacional (CO)

Partiendo de la premisa que la CO experimenta un proceso de cambio de manera natural dadas las modificaciones, transformaciones y condiciones que se generan en sus miembros, su entorno y al interior de la misma (Hodge, Anthony & Gales, 1998), resulta pertinente ahondar en la conceptualización de Cambio Estratégico como proceso para el mejoramiento en la organización.

Se considera entonces que las estrategias organizacionales generan un impacto en los resultados productivos y financieros de una organización, pero también en aspectos relacionados con su CO.

Desde la definición de Cambio Estratégico (CE) propuesta por Ginsberg (1988), “las modificaciones en el contenido de la estrategia, es decir, en los objetivos de la organización, el alcance de éstos y en la estrategia competitiva”, surge la necesidad de evaluar las estrategias desarrolladas al interior de la empresa y que apuntan a su cumplimiento.

Rajagopalan & Spreitzer (1997), definen el CE como una alteración o diferencia en la organización relacionada con su estado, calidad o forma, originado en el entorno de la misma y que se genera con el transcurrir del tiempo. Sin embargo, tal como señalan Bowman & Ambrosini (2000) y Sánchez, Sánchez & Escribá (2010), el CE no sólo se enmarca en la relación empresa-entorno, desde la gerencia empresarial es posible generar cambios estratégicos pertinentes, proporcionar soluciones a circunstancias particulares y propias del contexto laboral con el propósito de mejor o anticiparse a las exigencias del

medio. Evidentemente, de una u otra manera estos cambios internos tienen relación con el medio externo, influyen y se ven influenciados por él.

En este sentido, es importante tener presente, como lo señalan Machado & Fonseca (1996) y Morgan (1996), que en las organizaciones existe cierto grado de resistencia al CE cuya base es la creencia que este puede afectar los intereses individuales y de la misma organización. Situación contraria sucede cuando el CE se origina a partir de la obtención de resultados deficientes o negativos como alternativa de solución frente a la tensión ejercida por el incumplimiento de metas y objetivos trazados (Boeker, 1997).

Así, los intereses organizacionales se configuran entonces como indicadores al interior y exterior de la empresa dado que evidencian la capacidad de la misma para afrontar las problemáticas en los dos contextos, lo cual sugiere un potencial cambio de estrategia o la continuidad de la misma según sea el caso (Hinings & Greenwood, 1996). Por tanto, el CE se gesta como resultado de la evaluación de las estrategias organizacionales puestas en marcha que encaminan la CO y el ejercicio de los VO por parte de los miembros de la empresa.

De tal manera, el proceso de cambio debe desarrollarse como una labor conjunta entre los miembros de la organización a través de una comunicación constante, eficiente y eficaz que facilite la comprensión de las nuevas directrices, destacando los beneficios para cada trabajador y la importancia del desempeño individual en la consecución de un CE que favorezca a la organización (Llanos, 1996). El rol de los gestores del CE busca entre otras cosas mitigar el sentimiento de incertidumbre que se genera entre los trabajadores.

Así, resulta de vital importancia ahondar en el tema del liderazgo y la motivación. En efecto, para llevar a cabo un mejoramiento de la CO que beneficie los intereses de la organización y que a su vez promueva la participación activa de los trabajadores con confianza y seguridad, se hace necesario contar con un liderazgo efectivo y un proceso motivacional adecuado.

4.5.1 Liderazgo

Los líderes al interior de la organización juegan un papel vital en el éxito de un plan de mejoramiento, en su puesta en marcha y transformación (Hannan & Freeman 1984). El líder empresarial es quien asume la responsabilidad de planificar los cambios a partir de una necesidad planteada, por tanto, debe desarrollar un proceso de cambio sistemático contemplando la resistencia y ejecutándolo de manera gradual (Ajzen, 1991). Al respecto, Kotter (1995), señala que el rol del líder es fundamental como agente de cambio responsable de obtener resultados a través de un proceso de transformación y adaptación.

Por tanto, el líder es el dinamizador que potencializa el cambio, generando un ambiente favorable en el cual los trabajadores participan activamente a través de su desempeño y compromiso para con la organización (Schnedier, 2002).

En este sentido, Piderit (2000) resalta la importancia de que el líder reconozca el rol de los trabajadores en el proceso de cambio teniendo en cuenta la posición que asuman. Esta puede favorecer o retrasar el cambio que en algunos casos puede incrementar el porcentaje de ausentismo y rotación del personal.

El rol desempeñado por el líder le exige identidad con la organización, amplio conocimiento de su estructura y dinámica para establecer canales de comunicación eficientes que favorezcan la participación de los miembros de la organización en la planeación, desarrollo, evaluación y retroalimentación del proceso de mejoramiento (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008).

4.5.2 La Comunicación

Tomando como referencia la definición de comunicación propuesta por Soria & Alvarado (2010): “La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones”, se resalta la importancia de la misma para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la empresa. En efecto, la comunicación se constituye en factor influyente en la pertenencia y cohesión entre los miembros de la organización, resultando elemental en la consolidación de relaciones con buen trato y manejo medios eficientes (Rebeil & Ruiz, 2008) entre los equipos de trabajo.

En esta perspectiva, Rebeil (2008) manifiesta que es a través del proceso comunicativo que la organización logra la unificación de procesos, principios y acciones, tendientes a asegurar el cumplimiento de metas y objetivos.

Por tanto, la comunicación al interior de la organización se convierte en una necesidad imperativa dado que ésta encamina a la organización hacia un desarrollo

efectivo, genera participación del colectivo, motiva a los trabajadores al facilitar su expresión, incrementa el nivel de pertenencia, favorece la relación entre jefes y subordinados, la asimilación del cambio y la disminución de la resistencia al mismo (Ludlow, 1997).

4.5.3 La Motivación

De acuerdo con Chiavenato (1994), la Motivación “encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo”, donde la motivación está representada en aspectos de origen psicológico materializados en la estimulación para el cumplimiento de determinadas funciones.

De allí, el interés de las organizaciones por motivar a los trabajadores en pro de mantener conductas que aporten en el cumplimiento de objetivos empresariales, resaltando que la motivación es resultado de la interacción entre factores tales como las necesidades, la capacitación y los incentivos (Forero, Rincón & Velandia, 2008).

Por tanto, como lo plantean Ramírez, Abreu & Badii (2008), la motivación es consecuencia del esfuerzo que realiza el individuo por alcanzar una meta fundamentada en la necesidad de cumplimiento y la tensión que genera el compromiso de desarrollar una acción en particular, materializándose la motivación en un mejor desempeño laboral.

5. Diseño metodológico

La presente investigación sigue las directrices de un enfoque de tipo cualitativo basándose en la recolección de datos, siendo de tipo descriptiva con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados, desarrollando un proceso de interpretación de la información resaltando los hallazgos obtenidos (Sampieri, Fernández & Baptista, 2010).

De tal manera, la metodología se realizó contemplando principalmente tres fases:

5.1 Fase 1: Revisión de fundamentos teóricos

Durante ésta se siguieron los pasos:

- Definición de fuentes
- Búsqueda de artículos relacionados con el eje principal y transversal de la investigación.
- Selección de artículos y documentos como referencias bibliográficas para análisis y discusión.

5.2 Fase 2: Análisis del fundamento teórico

Esta fase contempló los siguientes pasos:

- Selección de información
- Análisis del material seleccionado
- Sistematización de los resultados cualitativos hallados

5.3 Fase 3: Discusión y Propuesta

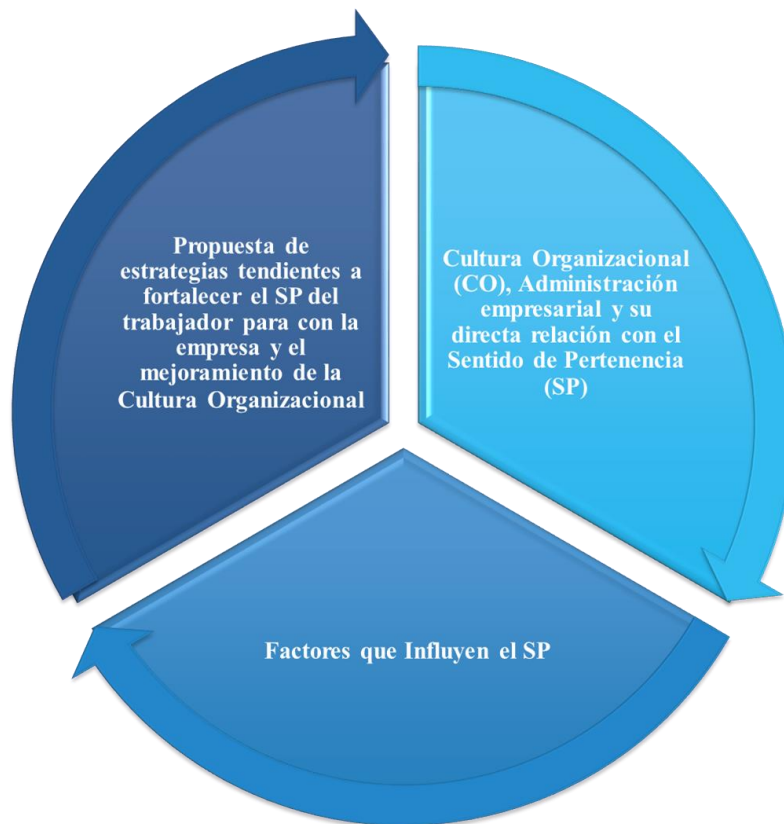
En esta fase final se procedió a:

- Realizar un análisis con respecto a los objetivos planteados.
- Generar aportes teóricos teniendo en cuenta los objetivos planteados.
- Presentar las conclusiones de los resultados obtenidos
- Proponer los cambios para el fortalecimiento del SP orientados el mejoramiento de la CO.

6. Discusión

A continuación, se presenta la discusión como resultado de la revisión de literatura bajo el seguimiento sistemático de la metodología planteada, desarrollando y dando cumplimiento a los objetivos propuestos. Es así como se desarrollan los siguientes temas:

Ilustración 3. Esquema ruta de discusión. Fuente: Elaboración propia



- Cultura Organizacional (CO), Administración empresarial y su directa relación con el Sentido de Pertenencia (SP): Se plantea a partir del fundamento teórico la estrecha relación entre la CO, la Administración y el SP.

- Factores que Influyen el SP: Se identifican los factores que inciden en la generación de SP en el trabajador relacionados con las características del trabajo, los miembros de la organización y la organización misma y su relación con la productividad.
- Propuesta de cambios desde la cultura organizacional para fortalecer el SP del trabajador para con la empresa y el mejoramiento de la CO abordando aspectos tales como la comunicación, participación, liderazgo, motivación y personalización.

Cultura Organizacional (CO), Administración empresarial y su directa relación con el Sentido de Pertenencia (SP)

La complejidad del entorno exige cada vez más a la gerencia de las organizaciones una toma de decisiones rápida y acertada que contribuya a su funcionamiento y por ende a su continuidad. Esto es factible gracias, entre otros factores, al aseguramiento de un eficiente desempeño de los trabajadores y que requiere formular, aplicar y desarrollar estrategias que eleven el SP de cada miembro de la organización reconociendo la directa y estrecha relación entre el desempeño individual y la productividad (De Pontes, 2011).

Por tanto, es importante que la gerencia establezca condiciones que favorezcan el ejercicio de una CO conduciendo a los miembros de la organización a realizar su mayor esfuerzo para cumplir las metas. Conviene recordar que el desempeño de los trabajadores está influenciado por factores laborales, sociales e incluso personales (De Pontes, 2011) como la motivación, los VO, el ambiente interno y externo a la empresa, la autoridad y la

autonomía enfocado en lograr por medio del esfuerzo individual y la cooperación voluntaria el mejor resultado organizacional (Brown, 1996).

En este sentido, al interior de la organización una directa relación entre la CO y la esfera administrativa conllevaría a la construcción de un proceso comunicacional asertivo y eficiente. Lo que permite que las instrucciones, información y en general los mensajes orientados desde la gerencia, sean transmitidos y percibidos por los trabajadores de manera correcta (Requeijo & Lugo, 1999).

El correcto flujo de la información depende también del conocimiento y comprensión de la misión de la empresa, los objetivos y metas organizacionales facilitando el desarrollo del proceso administrativo². Reconociendo además las habilidades y capacidades de los trabajadores, el establecimiento de programas de mejoramiento continuo³, la constante capacitación del personal y un proceso de evaluación permanente del desempeño (Brown, 1996).

Ahora bien, el SP se genera desde la alta gerencia de la organización cuyo liderazgo⁴ permite que todos los niveles de la estructura sean congruentes con los VO, la CO y el comportamiento individual.

² Partiendo de la definición de Proceso Administrativo como “todo un proceso social que tiene como finalidad planear, determinar, clasificar y evaluar todas las actividades y personas que integran un sistema organizacional” (Bolaños, 2006).

³ Teniendo presente que todo Proceso Administrativo debe contemplar cuatro acciones: Planificar, Organizar “asignar tareas, recursos y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas”, Dirigir “orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales. La comunicación es importantísima” y Controlar (Gallardo, 2007).

⁴ Entendiendo Liderazgo como “La habilidad de un individuo para influenciar, motivar y hacer posible que otros sean capaces de contribuir a la efectividad y éxito de la organización...” (House et al, 1999. p. 184 citado por Unda, 2013).

De tal manera, el líder en la organización influye en el desempeño del personal a su cargo (De Pontes, 2011) y contribuye a su eficiencia motivando a los trabajadores a través del fortalecimiento de los lazos de pertenencia y manifestándoles su importancia. Como señala Thornton (2002), “una persona que esté altamente motivada y comprometida, superará el desempeño de diez personas que únicamente tengan un interés pasivo en una tarea dada”.

Así, se resalta la motivación como factor determinante en la generación de SP por medio del cual es posible generar un ambiente laboral que incentive al colectivo de trabajadores y les reconozca como recurso necesario para la organización.

La influencia del liderazgo sobre el desarrollo del SP en los miembros de toda organización o empresa resulta evidente. De allí la necesidad que los líderes manifiesten su interés e intención de beneficiar la relación laboral, reconociendo el rol del trabajador y favoreciendo la autoconfianza que se refleja en el deseo permanente de asumir nuevos retos y responsabilidades.

Factores que Influyen el SP

En general, los diversos factores que influyen en el SP al interior de las organizaciones se pueden agrupar de acuerdo a las características propias de los elementos que participan de la relación laboral (Massimino & Kopelman, 2012) tales como:

- Las características del trabajo
- Las características de los miembros de la organización
- Las características de la organización

- La productividad

Las características del trabajo se constituyen como factor determinante en el SP de los trabajadores dado que a partir de ellas la gerencia tiene la posibilidad de implementar estrategias que aborden aspectos tales como la promoción de horarios flexibles, el fortalecimiento de la autonomía del trabajador y la mitigación del impacto del trabajo sobre la vida personal y familiar, incidiendo en el grado de pertenencia, motivación y alcance de niveles superiores de desempeño (Hinrichs, 1991).

Otros factores que influyen sobre el SP se enmarcan en **Las características de los miembros de la organización** (compromiso, satisfacción y producción de cada trabajador, grado de activismo, estado de ánimo, las relaciones interpersonales, entre otras) que buscan cobijar al máximo el grado de satisfacción personal de los trabajadores evidenciado en compromiso y desempeño como indicadores de motivación.

Por tanto, mantener el nivel de satisfacción individual contribuye al nivel de satisfacción colectivo beneficiando a la organización y a cada miembro en su entorno laboral y su desarrollo personal. Se reconoce el valor de las labores realizadas, las expectativas y recursividad de cada trabajador (De Pontes, 2011).

Las características de la organización (tamaño, complejidad, especialización, normas, procedimientos, reglamentos, autoridad, toma de decisiones, entre otras) llaman especialmente la atención porque repercuten no sólo en el colectivo laboral, sino que además tienen gran influencia sobre la individualidad de los trabajadores llegando a moldear conductas, elevar o disminuir el desempeño y mantener, disminuir o incrementar la efectividad organizacional,

De tal manera, algunas estrategias gerenciales que abordan este factor se fundamentan en la motivación y están encaminadas por la congruencia entre objetivos organizacionales, personales y grupales, la planificación del trabajo y el crecimiento profesional al interior de la organización (Massimino & Kopelman, 2012).

En el mismo sentido, se evidencia la necesidad organizacional de actuar con efectividad a partir del rendimiento laboral individual, que se refleje en los resultados organizacionales haciendo uso de los coeficientes de productividad que relacionan directamente el desempeño del trabajador, la tarea realizada, el tiempo y el resultado final.

Estos indicadores vislumbran el grado de pertenencia y compromiso de los trabajadores para con la organización, señalando la importancia elemental de capacitación y mejoramiento continuo de las labores como requisito para estimular el SP.

Quedando de manifiesto que los factores que influyen en el SP de los trabajadores para con la empresa están marcados por las características propias de la organización en cabeza de la gerencia como responsables del desarrollo de la CO efectiva. Y que, además, se identifican factores influyentes en el SP tales como las particularidades del trabajo (jornada laboral, sitio de trabajo, tipo de contrato, entre otras), el vínculo entre el trabajador y la empresa para la que labora, las características de los miembros de la organización. Se da una especial importancia a la individualidad y los resultados finales como evidencia de la apropiación del trabajador de su labor y su influencia en el grupo de trabajo, la organización y su propio desarrollo.

Cabe destacar que el SP que se gesta en medio de la CO y el ejercicio de los demás VO, está dado en las diferentes dimensiones del ser, sin embargo, se resalta la dimensión

psicológica-social debido a su relación con las necesidades del individuo de afiliación, pertenencia, sentimientos y emociones agradables donde prima la satisfacción personal.

Siendo esta dimensión base fundamental para el planteamiento de estrategias organizacionales y cambios estratégicos a través del reconocimiento de las necesidades del trabajador de acuerdo a la pirámide de necesidades trazada por Maslow (1954).

Además, es preciso considerar la influencia de la dimensión física del SP dada la necesidad del trabajador de desempeñar su labor en un ambiente sano y benéfico que le brinde bienestar en todos los aspectos. Así, se hace necesario identificar factores de riesgo presentes en el ámbito laboral que puedan influir negativamente en la labor del trabajador.

Y con relación a la dimensión afectiva del SP, la empresa debe priorizar el manejo de emociones asertivas, la generación de lazos afectivos amistosos entre el personal y de éstos para con la empresa, procurando un ambiente armonioso, de compañerismo, con cohesión y solidaridad.

Concluyendo la discusión se procede a proponer algunas estrategias para el fortalecimiento del SP del trabajador para con la empresa de acuerdo con los factores identificados.

Propuesta de estrategias tendientes a fortalecer el SP del trabajador para con la empresa y el mejoramiento de la Cultura Organizacional

De acuerdo a los aspectos organizacionales:

- **Comunicación:** La gerencia puede procurar el mantenimiento de un ambiente laboral donde los canales de comunicación se desarrollen de manera eficiente y eficaz en las diferentes direcciones propias del organigrama de la empresa, generando “cultura comunicativa organizacional” en la cual los trabajadores sean reconocidos como recurso estratégico con su participación en la definición de metas, objetivos y mejoramiento corporativo.
- **Participación:** Las directivas de la empresa pueden facilitar y propiciar la participación de los trabajadores en los procesos de planificación, evaluación, retroalimentación y mejoramiento, con el propósito de generar mayor pertenencia y vínculos laborales y colectivos en la conformación de equipos de trabajo que dinamicen el trabajo y redunde en mayor desempeño y productividad empresarial.
- **Personalización:** Desde la administración empresarial se deben plantear encuentros de socialización donde se aborden los fundamentos propios de la empresa que permitan al trabajador profundizar sus conocimientos y dominio frente aspectos como misión, visión, valor, organigrama, conducto regular interno, metas organizacionales, objetivos por áreas y generales, entre otros que brinde herramientas a los miembros de la empresa para identificarse con el colectivo y así participar activamente del mismo.

Con relación a los factores asociados al liderazgo:

Es necesario empresarialmente contar con personal capacitado en la gerencia, capaz no sólo de cumplir con las responsabilidades cognitivas del cargo, sino que además cuente con las capacidades y habilidades comunicativas y sociales que permitan la consecución de un liderazgo asertivo, justo y humanizado que se refleje en la motivación y satisfacción del personal.

Factores que influyen en el SP del trabajador desde la caracterización del grupo de trabajo:

- **Motivación:** Desde la gerencia se deben abrir espacios de conversatorios y diálogo de saberes en los cuales se le facilite al trabajador expresar sus expectativas, punto de vista y aportes, así como sus inconformidades, frustraciones y conflictos para así obtener conocimiento sobre sus necesidades, prioridades e interés, ya que desde esta perspectiva son los trabajadores quienes brindan a la gerencia las claves para su propia estimulación.

Conclusiones

El SP como VO puede ser fortalecido a través del accionar de la gerencia de la empresa. A partir de la connotación de la CO como producto de la interacción de los miembros de la organización y las características propias del trabajo y no como un modelo de imposición.

El SP del trabajador para con la empresa está ligado a la percepción que el mismo tiene del ambiente laboral como ambiente de bienestar y satisfacción. Donde el reconocimiento y tratamiento de sus necesidades priman incluso por encima de su compensación económica.

Desde la Administración empresarial es posible mantener y potencializar el SP de los trabajadores a través de procesos educativos que incidan en su productividad y desempeño.

Con el propósito de aumentar el SP del trabajador la empresa puede generar confianza al individuo a través de un trato justo y oportuno que se refleje en el reconocimiento de su importante aporte en la consecución de objetivos colectivos.

Entre los factores que inciden en el SP de los trabajadores con relación a los procesos administrativos se acentúan la comunicación, el reconocimiento, la participación y el manejo del conflicto.

Entre factores que repercuten en el SP relacionados con las características organizacionales se destacan la autonomía, aplicación de normas y las características propias de la tarea.

Se identificaron como factores de mayor incidencia sobre el SP, la satisfacción, el compromiso, la producción, el desempeño y el liderazgo del trabajador relacionados con las características del grupo de trabajo, aspectos que se relacionan directamente con la comunicación efectiva al interior de la organización como elemento primordial en la relación laboral.

El liderazgo al interior de la organización debe generar canales de diálogo que motiven e incentiven el fortalecimiento de lazos emocionales asertivos en el trabajador, entre los trabajadores y para con la empresa.

La Administración empresarial debe reconocer las necesidades del trabajador, valorar las metas personales y las expectativas del mismo, con el propósito de desarrollar estrategias y planes de acción que evidencien innovación y cambios tendientes a incrementar su satisfacción y realización personal.

El SP se constituye como elemento principal en la identidad personal y grupal de la organización, como resultado de la interpretación de la CO y vivencia de los VO, tratándose de un valor basado en el compromiso, reconocimiento, motivación, confianza y satisfacción.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Alabart, Y. (2011). Modelo metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación. *Revista Ciencia y Tecnología*. 1. 11-22.
- Argandoña, A, & Isea, R. (2011). ISO 26000. Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Navarra.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*. 40. (1). 152-170.
- Bolaños, P. (2006). Aportes de Frederick W. Taylor y Henry Fayol a la administración. El enfoque de la administración formulado por Frederick W. Taylor y otros entre. 1890 y 1930. Recuperado de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6688/3/658.3145-B687p-Capitulo%20II.pdf>
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). Using single respondents in strategy research. *British Journal of Management*. 8. 119-131.
- Brea, L. (2014). Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino. Murcia.
- Brown, W. (1996). Errores Fatales en que Incurren los Gerentes. Colombia: Norma.

- Builes, A., Muñoz, A., García, G., Muñoz, M. & Muñoz, S. (2004). Estrategias gerenciales para fortalecer el sentido de pertenencia en los docentes de la institución educativa Santa Sofía, Dosquebradas. (Tesis de grado). Manizales. Colombia.
- Chávez, N. (2004). La Imagen Corporativa: Teoría y Práctica de Identificación Institucional. España. Ed. GG Diseño.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos humanos. 2da Ed. McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México. McGraw Hill.
- Collins, J. & Porras, J. (2004). Construir la visión de su empresa. Gestión del Cambio. Colección Harvard Business Review. Buenos Aires. Deusto.
- Cuesta, F. (2003) Fidelización. Un paso más allá de la retención. España: MacGraw-Hill.
- De Pontes, M. (2011). Aproximación teórica al sentido de pertenencia desde la perspectiva de la organización educacional. (Tesis de Posgrado). Universidad de Carabobo. Valencia.
- Diniz de Sá, M. & Lemoine, C. (2000). “Cultura de empleado como estrategia de empresa”. XXIV Encuentro Anual de ANPAD, Florianópolis.
- Doina, R., Mirela, S. & Constantin, R. (2008). The organizational culture and the factors of its formation. Academic Journal. 17. (4). 559-562.
- Flebes, J. & Oreja, J. (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 14. (1). 13-32.

- Fleury, A. & Fleury, M. (1995). *Aprendizagem e inovação organizacional*. San Pablo. Atlas.
- Forero, M., Rincón, X. & Velandia, M. (2008). *Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia*. Clima organizacional Flores la Valvanera LTDA. Trabajo de grado. Universidad de la Salle. Colombia.
- Freitas, K. (2000). *Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar*. Aberto, Brasília. 17(72). 47-59.
- Gallardo, E. (2007). *Fundamentos de Administración*. Universidad politécnica de Catalunya. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38581604/t-1_fundamentos_de_administracion5334.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496779787&Signature=3SaUfc3%2Fh1A%2FgL2nN1irmQBR2Lo%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_Administracion.pdf
- Ginsberg, A. (1988). *Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions*. Strategic Management Journal.
- González, J. & Parra C. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional*. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*. 25. 40-57.

- Goodenow, C. & Grady, K. (1993). The relationship of school belonging and Friends' values to academic motivation among urban adolescent students. *Journal of Experimental Education*. 62. 60-71.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164
- Hinings, C. & Greenwood, R. (1996). *The Dynamics of Strategic Change*. New York. Brasil Blackwell.
- Hinrichs, J. (1991). Los datos de la encuesta como catalizador para el empoderamiento de la eficacia. RJ Niehaus & KF Price. Resultado final de la estrategia Planificación de recursos humanos. 301-308. Nueva York. Plenum Press.
- Hodge, G., Anthony, W. & Gales, L. (1998). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. Prentice Hall. Madrid.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-65.
- Lemaître, N. (1984). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue Française de Gestion*. 153-161.
- Llanos, M. (1996). *Gestionar el cambio*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona. España.
- Ludlow, R. (1997). *La esencia de la comunicación*. Prentice Hall. México.
- Machado, C. & Fonseca, V. (1996). Competitividad de organizacional: una tentativa de reconstrução analítica. *Organizações e Sociedades*. 4(1). 97-114.

- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. 3 Ed. Madrid. España. Díaz de Santos.
- Massimino, P. & Kopelman, R. (2012). Management Practices and Organizational Performance: A Longitudinal Analysis using Cross-Lagged Data. *Journal of Global Business Management*. 8. 2. 58.
- Maturana, H. & Varela, F. (1980). *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the living*. London. D. Reidel Publishing Company.
- Méndez, C. (2004). Calidad total y cultura corporative. Estudio de tres empresas en Colombia. *Univ. Empresa*. 2(3,4,5). 99-124.
- Mondy, R & Noé, R. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morelos, J. & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*. 10 (1). 96-105.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. San Pablo. Atlas.
- Pant, N. & Lachman, R. (1998). Value Incongruity and Strategic Choice. *Journal of Management Studies*. 35 (2). 195-212.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 10, 783–794.
- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G. (1997). Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework. *Academy of Management Journal*. 22. (1). 48-79.

- Ramírez, R., Abreu, J. & Badii, M. (2008). Work motivation, fundamental factor for achievement of organizational objectives: Case of a steel pipe manufacture Company. *International Journal of Good Conscience*. 3(1). 143-185.
- Rebeil, M. (2008). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Trillas. México.
- Rebeil, M. & Ruiz, C. (2008). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés. Ed 1. México.
- Requeijo, A. & Lugo A. (1999). *Administración Escolar*. 4ª Edición. Caracas: Biosfera.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13va Ed. México. Pearson Educación.
- Rodríguez, C. & Romo, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*. 45. 12-17.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*. 12 (22). 67-92.
- Salazar, F. (2013). La administración como disciplina social. Recuperado de <https://prezi.com/hevwp4qrh-xl/la-administracion-como-disciplina-social/>
- Sampieri, R. Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-hill / interamericana editores, S.A. de C.V.
- Sánchez, Sánchez & Escribá (2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos. *ResearchGate. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 42. 75-112. doi 10.1016/S1138-5758(10)70004-9.

- Schein, E. (1982). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Prentice Hall.
- Schneider, M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science*, 13, 209-220.
- Serra, R. (2004). *Reestructurando empresas*. Buenos Aires. Norma.
- Soria, R. & Alvarado, B. (2010). Comunicación organizacional en tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco: un análisis comparativo. Ponencia presentada en el XXII Encuentro Nacional AMIC. Universidad Iberoamericana. México.
- Strayhorn, T. (2012). *College Students`Sense of Belonging*. New York. Routledge.
- Tomayo, A. & Gondim, M. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*. San Pablo. 31(2).62-72.
- Thornton, P. (2002). *Lecciones Gerenciales*. Bogotá. Legis.
- Unda, S. (2013). Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE). Universidad autónoma de Madrid. España.
- Van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of LeaderMember Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology: An international review*, 57 (2), 313–334.
- Vargas, A. (1999). *Identidad y sentido de pertenencia. Una mirada desde la cotidianidad*. 1º Congreso Internacional de Cultura y Desarrollo. Habana. Cuba.

- Vásquez, M. (2009). La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A: estrategias para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial. (Trabajo de grado de Maestría). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Velásquez, Y., Rodríguez, C. & Guaita, W. (2012). Organizational values: Reference for productivity assessment. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Vigo.
- Vidal, T., Pol, E., Guardia, J & Però, M. (2004). Un modelo de apropiación del espacio mediante ecuaciones estructurales. Medio ambiente y comportamiento humano. 5 (1 y 2). 27-52.