UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE COLABORADORES POSTERIOR A UN PROCESO DE INTEGRACIÓN EMPRESARIAL

Realizado por:

Carrillo Hernández, Geraldine

Fernández Piñeiro, Ana

Profesor guía:

Ruiz, Hilda

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Veinte (20) puntos.

Nombre: Hilda Ruiz Firma:

Nombre: Antonio Donelli Firma:

Nombre: Carlos Magguiraes Firma:

Caracas 30 de Octubre de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Relaciones Industriales

SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE COLABORADORES POSTERIOR A UN PROCESO DE INTEGRACIÓN EMPRESARIAL

Estudiantes:
Carrillo, Geraldine
Fernández, Ana

Tutor:
Ruiz, Hilda

Caracas, septiembre de 2018

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y el haberme permitido llegar a este momento tan importante en mi vida profesional.

A mi mamá, por ser el pilar que guía mi camino y el mayor ejemplo de vida, a través de ti aprendí lo que significa la constancia y dedicación y la importancia de no rendirse hasta conseguir lo que nos propongamos. Eres un ser lleno de luz y muy especial. A ti Jacqueline ¡Muchas Gracias!

A mi papá, por la disposición de ayudarme en toda mi carrera profesional, gracias por tus consejos, por contarme día a día tus experiencias que me sirvieron de aprendizaje en muchas oportunidades y finalmente por siempre estar allí cuando más te necesitaba. ¡Gracias Orlando!

A mi familia, por ser ejemplo de unión y de amor, por estar atentos y darme el apoyo para culminar esta gran meta personal y profesional. Espero se sientan muy orgullosos de mí.

A mi compañera de tesis y más que eso a mi gran amiga, gracias por tu amistad, tu compromiso y apoyo para el logro de este gran reto. ¡Gracias Ana!

Geraldine Coromoto Carrillo Hernández.

A Dios y a la Virgen María, quienes orientan mi vida y mi alma para que sea una mujer de bien. Gracias por darme salud y capacidad, logrando así, cumplir esta hermosa meta.

A mi mamá, por educarme para la excelencia y haberlo hecho con amor. A través de tu ejemplo aprendí que con determinación, responsabilidad y perseverancia todas las metas trazadas se pueden alcanzar. Gracias por ser quien me contagia siempre de alegría a través de su entusiasmo, por ser esa compañera incondicional en cada etapa de mi vida y aquella que celebra mis triunfos como si fueran propios. Eres mi persona favorita en el mundo; el amor, la admiración y el respeto que siento por ti no tiene límites.

A mi papá, por todas las enseñanzas de vida que me ha dado día tras día. Siempre serás uno de los motores que me impulse a querer ser mejor persona y estar en constante crecimiento profesional. Gracias por ser mi fiel consejero y confidente. Sé que a pesar de la distancia, en mente y corazón estás aquí celebrando conmigo este logro. Espero te sientas muy orgulloso de mí hoy y siempre.

A Damián, por haberme regalado el privilegio de convertirme en hermana mayor. Gracias por tu cariño, tus ocurrencias y por cada aprendizaje durante estos dieciséis años. Anhelo que muy pronto volvamos a estar juntos para compartir todos los éxitos que aún nos quedan por alcanzar.

A mi amiga y compañera de tesis Geraldine Carrillo, ha sido un honor haber estudiado contigo a lo largo de la carrera y ahora poder compartir juntas este logro maravilloso. Gracias por tu paciencia y solidaridad.

Ana Gabriela Fernández Piñeiro.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica Andrés Bello, por ser nuestra casa de estudio durante estos cuatro años, formándonos como profesionales íntegras y con excelencia ucabista. Esta institución ha contribuido en el desarrollo de nuestros valores, haciéndonos sentir cada día más comprometidas con nuestro país y con sus ciudadanos. A su vez, agradecemos a la universidad por brindarnos la oportunidad de poder conocer y compartir con muchas personas con calidad profesional.

Agradecemos a la profesora Hilda Ruiz, por su disposición y su apoyo incondicional como nuestra guía, permitiéndonos concluir con éxito este Trabajo de Grado. Por siempre gracias.

Al profesor José Chachati por brindarnos sus más valiosos y acertados consejos sobre el tema desarrollado. Gracias por su acompañamiento durante el desarrollo de este gran reto.

A todos los profesores que a lo largo de la carrera nos han nutrido con sus conocimientos y experiencias, haciéndonos mejores personas y futuras profesionales honorables.

A todos los colaboradores que conforman el Grupo Vargas por participar en la presente investigación. Estamos agradecidas por darnos la oportunidad de realizar nuestra tesis en su organización e invertir tiempo y dedicación en rellenar los instrumentos para la recolección de los datos, gracias a ustedes esto fue posible.

Geraldine Carrillo y Ana Gabriela Fernández.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL……..... i

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS ……. vi

ÍNDICE DE GRÁFICOS…… ix

RESUMEN……... x

INTRODUCCIÓN……... 11

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA…… 15

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN……..... 23

1. Objetivo General……... 23

2. Objetivos Específicos……... 23

3. Hipótesis……... 23

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO……. 24

1. Las Organizaciones………..…..... 24

1.1 Definición.…… 24

2. Cambio Organizacional…… 26

2.1 Definición.…… 26

2.2 Factores internos de carácter transformacional…… 27

2.3 Factores internos de carácter transaccional……..... 28

2.4 Tipos de cambio organizacional …….. 29

2.5 Etapas del cambio organizacional……... 32

2.6 Consecuencias del cambio organizacional……..... 33

3. **Fusión Empresarial**……. 36

3.1. Definición……. 36

4. Adquisición Empresarial……... 37

4.1 Definición……. 37

5. Integración Empresarial…… 38

5.1 Definición……. 38

5.2 Grados de Integración Empresarial…….. 39

5.3 Tipos de Integraciones…….. 40

6. Sentido de Pertenencia…… 42

6.1 Definición…….. 42

6.2 Dimensiones del Sentido de Pertenencia……... 44

6.3 Teoría de las Necesidades Interpersonales…… 45

7. Compromiso Organizacional……..…… 46

7.1 Definición……. 46

7.2 Factores que determinan el Compromiso Organizacional…… 47

7.3 Tipos de Compromiso Organizacional……. 50

8. Relaciones de Intercambio…….. 51

9. Contribuciones……. 52

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL…… 54

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO……... 56

1. Tipo y Diseño de Investigación…….. 56

1.1 Tipo de Investigación……... 56

1.2 Diseño de Investigación……. 56

2. Unidad de análisis, Población y Muestra……. 56

2.1 Unidad de análisis…….. 56

2.2 Población…….. 57

2.3 Muestra……..... 58

2.3.1 Muestreo Estratificado …….…… 59

3. Variables: definición conceptual y operacional……..... 60

3.1 Sentido de Pertenencia……..... 60

3.1.1 Definición Conceptual del Sentido de Pertenencia……. 60

3.1.2 Definición Operacional del Sentido de Pertenencia…… 60

3.1.3 Operacionalización del Sentido de Pertenencia……... 61

3.2 Compromiso Organizacional……. 61

3.2.1 Definición Conceptual del Compromiso Organizacional…….. 61

3.2.2 Definición Operacional del Compromiso Organizacional…….. 61

3.2.3 Operacionalización del Compromiso Organizacional……. 62

4. Variables Demográficas……..... 63

5. Instrumentos para la recolección de datos…… 63

5.1 Confiabilidad del instrumento de Sentido de Pertenencia……. 65

5.2 Confiabilidad del instrumento de Compromiso Organizacional…… 68

5.3 Validez del instrumento…….. 70

6. Procedimiento para la recolección de datos……..... 70

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS……..... 73

1. Análisis de las variables Demográficas……..... 73

2. Análisis de la variable Sentido de Pertenencia…..……..... 78

2.1 Análisis de las dimensiones del Sentido de Pertenencia……..... 80

2.2 Análisis del Sentido de Pertenencia y las variables Demográficas…… 93

3. Análisis de la variable Compromiso Organizacional……... 95

3.1 Análisis de las dimensiones del Compromiso Organizacional……..… 99

3.2 Análisis del Compromiso Organizacional y las variables demográficas…….. 109

4. Análisis Correlacional entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Organizacional……. 111

4.1 Correlación entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Afectivo……. 114

4.2 Correlación entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso de Continuidad…… 115

4.3 Correlación entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Normativo……..... 116

4.4 Correlación entre el Compromiso Organizacional y la dimensión Participativa de la variable Sentido de Pertenencia……..… 117

4.5 Correlación entre el Compromiso Organizacional y la dimensión Capacidades de la variable Sentido de Pertenencia……... 118

4.6 Correlación entre el Compromiso Organizacional y la dimensión

Interacción de la variable Sentido de Pertenencia……..... 119

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS…….. 121

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 128

REFRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……..... 134

ANEXOS…….....…… 145

A. Codificación del Instrumento de la variable Sentido de Pertenencia……..... 146

B. Codificación del Instrumento de la variable Compromiso Organizacional……... 147

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla N° 1. Población y Muestra total por estratos.…….…… 59

Tabla N° 2. Dimensiones del Sentido de Pertenencia…….. 60

Tabla N° 3. Tabla Operacional del Sentido de Pertenencia…….. 61

Tabla N° 4. Dimensiones del Compromiso Organizacional……...….. 62

Tabla N°5. Tabla Operacional del Compromiso Organizacional…… 62

Tabla N° 6. Afirmaciones por dimensiones de la variable Sentido de Pertenencia……. 64

Tabla N° 7. Escala Likert del Sentido de Pertenencia…….. 64

Tabla N° 8. Índice de Confiabilidad Alpha de Cronbach (Prueba Piloto del Sentido de Pertenencia)……..... 66

Tabla N° 9. Índice de Confiabilidad Alpha de Cronbach Sentido de Pertenencia (Muestra total)…… 66

Tabla N° 10. Afirmaciones por dimensiones de la variable Compromiso Organizacional…….……... 67

Tabla N° 11. Escala Likert de la variable Compromiso Organizacional…….. 68

Tabla N° 12. Índice de Confiabilidad Alpha de Cronbach (Prueba Piloto del Compromiso Organizacional)……..... 69

Tabla N° 13. Índice de Confiabilidad Alpha de Cronbach Compromiso Organizacional (Muestra total)…….. 69

Tabla N° 14. Tabla de las variables demográficas Nº1…… 74

Tabla N° 15. Tabla de las variables demográficas Nº2……..... 76

Tabla N° 16. Niveles del Sentido de Pertenencia……...…….. 79

Tabla N° 17. Escala de medición del Sentido de Pertenencia…….. 79

Tabla N° 18. Descriptivos de la variable Sentido de Pertenencia y sus dimensiones……..... 79

Tabla N° 19. Distribución de frecuencias por ítem de la dimensión Participación. ……...……. 83

Tabla N° 20. Distribución de frecuencias por ítem de la dimensión Capacidades……... 87

Tabla N° 21. Distribución de frecuencias por ítem de la dimensión Interacción……. 90

Tabla N° 22. Medias del Sentido de Pertenencia de acuerdo a las variables demográficas…….. 93

Tabla N° 23. Niveles de Compromiso Organizacional……. 95

Tabla N° 24. Escala de Medición del Compromiso Organizacional…… 96

Tabla N° 25. Descriptivos de la variable Compromiso Organizacional y sus dimensiones…….. 96

Tabla N°26. Distribución de Frecuencias por ítem de la dimensión afectiva…... 99

Tabla N° 27. Distribución de Frecuencias por ítem de la dimensión Continuidad……..... 102

Tabla N° 28. Distribución de Frecuencias por ítem de la dimensión Normativa…….. 105

Tabla N° 29. Medias del Compromiso Organizacional de acuerdo a las variables demográficas…….. 109

Tabla N° 30. Coeficientes de Correlación de Pearson…….. 112

Tabla N° 31. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Organizacional ……..... 113

Tabla N° 32. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Afectivo……. 114

Tabla N° 33. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso de Continuidad…….. 115

Tabla N° 34. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Normativo…… 116

Tabla N° 35. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre el Compromiso Organizacional y la dimensión Participación del Sentido de Pertenencia.…… 117

Tabla N° 36. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre el Compromiso Organizacional y la dimensión Capacidades del Sentido de Pertenencia…….. 118

Tabla N° 37. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre el Compromiso Organizacional y la dimensión Interacción del Sentido de Pertenencia…… 119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Medias de las dimensiones de la variable Sentido de Pertenencia…… 80

Gráfico N° 2. Medias de las dimensiones de la variable Compromiso Organizacional……... 97

RESUMEN

La presente investigación estuvo orientada a propósito de determinar la relación entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Organizacional de los colaboradores, luego de un proceso de integración de diferentes empresas conexas dentro de la industria farmacéutica. Tal es el caso del Grupo Vargas, que posterior a un proceso de integración empresarial se encuentra constituido por las empresas Laboratorios Vargas S.A., Zuoz Pharma S.A. y Genérico de Calidad C.A. De acuerdo con las características de este estudio, correspondió a una investigación de tipo Correlacional, bajo un diseño de tipo de No Experimental, Transeccional lo que permitió analizar situaciones y características relacionadas con el problema en su contexto natural y en un momento determinado. La unidad de análisis estuvo constituida por los colaboradores del Grupo Vargas adscritos a las diferentes Direcciones de dicho Grupo, que al momento de recolectar la data contaban con más de un año de antigüedad y se encontraban desempeñando los cargos de: analistas, especialistas, coordinadores y gerentes. De este modo la población estuvo conformada por 145 colaboradores que cumplieron con la condición de la unidad de análisis y la muestra general fue de 105 colaboradores a los que se les aplicó un muestreo aleatorio estratificado. La variable Sentido de Pertenencia se midió aplicando el instrumento diseñado por Hagerty y Patusky (1995), denominado Sense of Belonging Instrument (SOBI) y la variable Compromiso Organizacional fue medida aplicando el instrumento diseñado por Allen y Meyer (1997). Los datos fueron procesados por medio del Programa SSPS, que permitió realizar el cálculo de los estadísticos descriptivos de las variables por separado y del coeficiente de correlación de Pearson. El mismo, arrojó un resultado de 0,345 y una significación de 0,00, indicando una relación positiva baja entre ambas variables, lo que permite confirmar la hipótesis planteada en la presente investigación de que, a mayor nivel de Sentido de Pertenencia percibido por los colaboradores del Grupo Vargas, mayor será el Compromiso Organizacional de estos con la empresa.

Palabras claves: Sentido de pertenencia, compromiso organizacional, integración empresarial.

INTRODUCCIÓN

Las empresas a nivel mundial han tenido que responder a múltiples cambios generados a nivel económico, político y social. Estas variaciones han exigido respuestas y soluciones que hagan frente a los desafíos del mercado, buscando el bienestar del colaborador y por ende la competitividad de la empresa frente a otras organizaciones. Puerto (2010).

Dicho autor agrega a lo anterior, que para el 2010 la situación económica del país concebía como necesario revisar, evaluar y generar los cambios necesarios adaptándolos a la estabilidad ambiental como factores externos que inciden en la funcionalidad de las empresas, por lo que deben efectuarse transformaciones ajustadas a las realidades; tal es el caso de las instituciones farmacéuticas, en función de la problemática que las afecta hoy en día y de los requerimientos actuales y futuros del desarrollo nacional, tomando en cuenta la problemática multifuncional que existe en materia de salud en todo el ámbito nacional, por lo que estas instituciones juegan un rol preponderante que requieren atención especial desde la misma médula neurálgica conformada por el talento humano que labora en las mismas.

Para que las empresas puedan responder a estos cambios que vienen dados por los mercados, el autor David (2008) expresa que las mismas deben contar con colaboradores que sean flexibles y tengan la capacidad de enfrentar los numerosos desafíos que se les puedan presentar a las empresas en el ámbito laboral, en el que se ha demostrado la relación que existe entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de las empresas. Si el colaborador percibe que las condiciones de trabajo son las más óptimas, contribuirá de manera directa con el logro de los objetivos propuestos.

En este contexto, Sosa (2002) amplía que es importante exacerbar que existe una gran preocupación por los problemas relacionados con las empresas farmacéuticas como lo son, la manufactura y la comercialización de los medicamentos propios y terceros; además señala que el cambio científico, tecnológico, político y social que hoy vive la humanidad, requiere de un compromiso de las empresas farmacéuticas para la elaboración de productos de calidad que generen un impacto positivo de primer orden en la salud de los venezolanos.

En este sentido, las empresas farmacéuticas deberían considerar la satisfacción laboral y además adentrarse al estudio de variables que junto a esta influyan sobre la percepción que tiene el empleado sobre su trabajo. Por ello, es relevante explicar el sentido de pertenencia, el cual es entendido por Neffa (1982), como la construcción de un enlazo sentimental hacia la empresa y hacia la actividad que se desarrolla dentro de una organización. Dicho autor señala además que se ha demostrado que los colaboradores que se sienten parte de la empresa a la que pertenecen, son más cooperativos y productivos en el trabajo, traduciéndose esto en resultados positivos como valor agregado para la empresa.

Tal es el caso del Grupo Vargas, ubicado en el área Metropolitana de Caracas, el cual se encuentra actualmente conformado por las empresas Genérico de Calidad C.A, Laboratorios Vargas S.A y Zuoz Pharma S.A, las cuales son en principio tres compañías abocadas a la fabricación de productos farmacéuticos particulares en un área determinada para cada una de las organizaciones ya señaladas, las cuales en el proceso de evaluación y ajustándose a la realidad actual del país, decidieron implementar como estrategia la integración empresarial, quedando conformadas en el Grupo objeto de estudio.

Bajo la concepción de este nuevo paradigma organizacional, las nuevas necesidades de cambio dentro del ámbito farmacéutico plantean desde una perspectiva organizativa y globalizada una formación centrada en la comercialización y manufacturación de medicamentos en el mercado venezolano; de allí surgió la necesidad de correlacionar las coincidencias y diferencias obtenidas en cuanto a las variables sentido de pertenencia y compromiso organizacional de cada una de las empresas a propósito de lograr en el tiempo una fusión a fin para el Grupo Vargas; en este sentido, la presente investigación se centró en establecer la relación entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los colaboradores del Grupo Vargas.

El sentido de esta investigación obedeció a la inquietud planteada por las investigadoras, en donde se pretendía determinar si en las empresas farmacéuticas luego de realizar su integración existía o no una interconexión entre sentido de pertenencia y el compromiso organizacional. Una débil relación entre ambas variables, pudiese afectar según Chiavenato (2009) el rendimiento de los colaboradores y manifestar acciones traducidas

eventualmente en apatía, incomunicación, problemas de planificación, organización y control, por lo que es necesario perfeccionar la calidad de las empresas farmacéuticas para que alcancen la idoneidad al hacer frente a los cambios que se operan en el entorno, aplicando técnicas y métodos gerenciales innovadores y efectivos.

He aquí el propósito de esta investigación, el cual fue ser una fuente de información sobre la relación existente entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los colaboradores del Grupo Vargas para posteriores investigaciones que se realicen en este campo. Por esta razón se justifica que el desarrollo del tema estuvo sustentado en el resultado obtenido sobre un grupo de 105 colaboradores de los diferentes departamentos que conforman la organización actual del Grupo Vargas.

En el siguiente trabajo se desglosó toda la información que fue encontrada a lo largo de esta investigación.

Capítulo I, Planteamiento del Problema. En este primer capítulo se demostró una revisión crítica de las investigaciones relacionadas con el problema, de manera que el mismo haya quedado claramente delimitado y que condujera a la formulación de la interrogante que se quiere estudiar.

Capítulo II, Marco Teórico. En este segmento, se realizó una revisión exhaustiva de las teorías, investigaciones, proyectos que ayudaron a delimitar la investigación. En este capítulo se explicaron los argumentos y antecedentes que permitieron dar origen a la pregunta de investigación, y sustentan la relevancia del estudio.

Capítulo III, Marco Referencial. En este capítulo se plasmó información específica y alusiva a los aspectos históricos, legal, organizacional o político en relación a los objetivos de la investigación.

Capítulo IV, Marco Metodológico. En este capítulo se encuentra la fundamentación del modelo seleccionado para el diseño de la investigación, población y muestra seleccionada, método empleado para dicha selección, operacionalización de las variables y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo V, Análisis de Resultados. En dicho capítulo se presenta detalladamente los resultados de la investigación, en el cual se demuestra con datos, tablas y gráficos los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Capítulo VI, Discusión de resultados, se encuentran los resultados contrastados y comparados con la información plasmada en el capítulo II, con respecto a los modelos, teorías y/o antecedentes que sustentaron la investigación.

Capítulo VII, Conclusiones y Recomendaciones, las mismas responden al objetivo general y objetivos específicos de la presente investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones tanto públicas como privadas se desarrollan y emprenden en entornos muy competitivos que viven en constante cambio, donde las empresas se ven presionadas a realizar transformaciones que les permita adaptarse, responder, permanecer y mejorar en el tiempo. La adaptación a esta nueva realidad está enmarcada en lo que se conoce como "cambio organizacional"; donde las exigencias del mercado conllevan a las organizaciones promover nuevas e innovadoras estrategias de organización y de estructura (Prieto, Emonet, García y González, 2015, p.387-389).

En este contexto, David (2008) plantea que el fortalecimiento de la ventaja competitiva de una organización frente al posicionamiento que le corresponde ante una fuerza de la industria relacionada con un ramo en cuestión, no solo se sustenta en las incidencias generadas por factores externos, que al final de cuentas conforman el riesgo que pudiese afrontar una empresa determinada, sino también, los factores internos juegan un rol preponderante a la hora de confrontar distintos paradigmas, por lo que se requiere generar una sumatoria de acciones que proporcionen un silogismo adecuado con la sindéresis necesaria para atender las realidades existentes, por lo que el factor integracional se sitúa como una estrategia fundamental para seguir garantizando y fortaleciendo el cumplimiento de la misión y el éxito de la organización.

Montoto (2014), señala que actualmente por la situación económica que atraviesa el país, muchas de las empresas se han visto en la obligación de realizar múltiples cambios. Estos, han exigido respuestas y soluciones que hagan frente a los desafíos del mercado, buscando el bienestar del trabajador y por ende la competitividad de la empresa frente a otras organizaciones, para así continuar ofreciendo sus productos y/o servicios al país; además deben establecer prioridades y enfocarse fundamentalmente en la producción, los estímulos y los canales de distribución, así cómo obtener divisas para tener acceso a las materias primas importadas y todo el material que se necesita para cubrir el cumplimiento básico de las normas que determina el Estado con los ingresos que hoy en día se obtienen.

Tomando en cuenta este señalamiento particular, entre las distintas reestructuraciones a las que se puede enfrentar una organización, se encuentran las integraciones empresariales o consorcios, “el propósito de la integración empresarial se basa en la promoción de la generación de organizaciones productivas, que adopten esquemas eficientes de relación entre empresas independientes, permitiendo a estas últimas lograr ventajas competitivas que no podrían alcanzar si operaran aisladamente” (Montoya, 2008, p.63). Adicionalmente, Jones (2008), amplía que los consorcios o integraciones, desde el punto de vista organizacional, son percibidos como una manera de unificar y optimizar recursos para obtener los mejores resultados posibles.

Un ejemplo de integración empresarial en el sector farmacéutico en Latinoamérica es el caso de las tres grandes cadenas de farmacias Ahumada, Salcobrand y Cruz Verde ubicadas en Chile; al respecto Guerrero (2015) explica que las mismas al momento de la integración poseían más del 90% de las ventas al público y que una de las ventajas que consideraron en el momento de decidir integrarse verticalmente fue la disminución de costos de transacción y la generación de mayores incentivos a la cadena de farmacias para ofrecer servicios adicionales.

Tamayo y Piñeros (2007) plantean que el sector farmacéutico es un área muy sensible para la atención y respuestas requeridas para el mejoramiento de la calidad de vida de la humanidad, que el crecimiento de ésta se ha venido amoldando y respondiendo a las nuevas tendencias mundiales de la globalización a través de reestructuraciones dentro de sus organizaciones, generalmente vinculadas a formas de integración en el entorno local, nacional e internacional.

En Venezuela específicamente, las investigadoras del presente estudio no hallaron mayor diversidad de laboratorios farmacéuticos que hayan realizado integraciones empresariales, sin embargo, se puede apreciar que en dicha rama, se han finiquitado otro tipo de reestructuraciones organizacionales como lo son las fusiones y adquisiciones. Tal es el caso de Laboratorios Elmor, el cual tuvo que buscar una expansión trasnacional con el Grupo Ivax en el año 2000, como una estrategia para poder cumplir con las exigencias de mercado y de la industria farmacéutica para ese entonces (Laboratorios Elmor, s/f).

Aamodt (2010), plantea que cada una de las empresas que conforma la integración mantiene su cultura organizacional, es decir, su razón de ser, misión, visión, planteamiento y resolución de problemas, entre otros, lo que puede generar diferencias y choques culturales en las organizaciones que conforman la integración; trayendo como consecuencia dificultades en el sentido de pertenencia y compromiso organizacional de los colaboradores.

Hagerty y Patusky (1995), amplían la información señalada en el párrafo anterior, al expresar que es de gran importancia que ante estas reestructuraciones dentro de las organizaciones, los colaboradores se sientan parte de la empresa y a su vez, comprometidos con ella, ya que, los lugares de trabajo en donde los empleados sean valorados y además puedan sentirse a gusto con el ambiente, siendo estos algunos de los atributos que tienen mayor valor agregado; esto trae como consecuencia un incremento en la productividad, rendimiento y rentabilidad de la organización. Es por ello que Vega (2009), expone que en el momento que los colaboradores sientan que la empresa es parte de su vida, que es su segunda casa y que sus metas son también las metas de ellos, podrán pensar en beneficio de la organización y aportar nuevas y mejores ideas para la productividad y la competitividad de la empresa.

Por otra parte, Chiavenato (2009) manifiesta que “las organizaciones también dependen, directa e indirectamente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos” (p.5); por lo que una buena gestión de Recursos Humanos, será determinante para que los colaboradores se sientan reconocidos por su labor y se logren las metas personales y organizacionales de manera exitosa.

Adicionalmente, Acero y Ovalles (2005), apuntan a que aun cuando varios autores destacan que no basta con ser partícipe de una realidad común, se requiere del sentido de pertenencia de dicha colectividad; se necesita creer personalmente en los valores, juicios, tareas y actividades por emprender, ya que es aquí donde este se sustenta el trabajo con sus colaboradores, el involucrarlos en el diseño de estas estrategias teniendo en cuenta sus necesidades y los aportes que puedan realizar, hará que ellos se comprometan con lo que

hacen, generando poco a poco el sentido de pertenencia para con su organización, ya que sentirán que en realidad son parte fundamental dentro de esta.

Por otra parte, Kolster y Mujica (1999) señalan que el sentido de pertenencia es una variable psicológica de mucha importancia en la actualidad para los investigadores sociales. Se hace notar el término actualidad, ya que en el pasado esta variable, aunque fue tomada en cuenta como un elemento presente se consideró de poca influencia en el estudio de los grupos humanos.

Otro elemento que cobra importancia en las dinámicas de las organizaciones, es el compromiso organizacional de las personas con su trabajo, en cuanto a este tema los autores Robbins y Judge (2013), manifiestan que muchas investigaciones sobre compromiso organizacional se han enfocado en el apego emocional que puede tener un colaborador hacia una organización, así como la creencia en sus valores. Dichos autores señalan que no se puede hablar de compromiso organizacional sin mencionar el compromiso del empleado, el cual lo definen como “el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza” (p.77).

Estos mismos autores explican que los colaboradores de una organización se sentirán más comprometidos si la misma desarrolla un ambiente positivo hacia la diversidad. También destacan que las promesas cumplidas por parte de los empleadores tienen gran relación con el compromiso posterior que tenga el colaborador hacia la compañía, generando altos índices de desempeño laboral. En muchos casos estas promesas solo son materializadas en un inicio de la relación de trabajo, las cuales al transcurrir el tiempo son dejadas a un lado, lo que ocasiona un nivel de compromiso más fuerte entre los colaboradores que entran nuevos a la empresa, y extensamente más débil para los de mayor experiencia en la compañía, de allí la gran importancia en que las organizaciones tomen en cuenta y proporcionen herramientas para incrementar el nivel de compromiso de todos los que la conforman (Robbins y Judge, 2013).

A continuación, se mencionan algunas investigaciones en las que se estudia a ambas variables, es decir, sentido de pertenencia y compromiso organizacional, que sirvieron de base para la presente investigación:

Candamo y Guevara (2015) en su trabajo de investigación *"Relación entre el sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los empleados de una institución financiera"* señalan que tanto el sentido de pertenencia como la satisfacción laboral son variables fundamentales para que las organizaciones logren con éxito permanecer en el tiempo. En este estudio se pretendía determinar si efectivamente en la medida que aumentara el sentido de pertenencia, también aumentaría la satisfacción de los colaboradores. Esta investigación se basó en un estudio de tipo correlacional bajo un diseño no experimental transeccional. Los resultados arrojados, señalaron la relevante relación entre ambas variables.

Ryan (2003), con su estudio "*Sense of belonging and its relationship with quality of life and symptom distress among undergraduate college students*", en donde intenta comprobar la influencia que tiene el sentido de pertenencia en variables psicológicas como depresión, ansiedad y como éstas determinan la calidad de vida de estudiantes.

Dávila y Jiménez (2014) en su investigación titulada *"Sentido de pertenencia, compromiso afectivo y probabilidad de continuar en el futuro en empleados que proporcionan servicios de contact center en España y en Perú",* estudió la relación del sentido de pertenencia y compromiso afectivo con las tasas de rotación y deseos de continuar en estas empresas a corto y largo plazo. De una muestra de 321 empleados peruanos y 364 empleados españoles pertenecientes a una misma empresa, los resultados hallados señalan que los colaboradores peruanos tienen mayores niveles de sentido de pertenencia y compromiso organizacional en comparación a los colaboradores españoles. Sin embargo, los empleados peruanos no se asocian a la probabilidad de continuar en la empresa a corto plazo, a diferencia de lo que ocurre en la muestra de empleados españoles.

De igual manera, Vega (2009) realizó un estudio denominado "*Administración del conocimiento productivo y sentido de pertenencia*", en donde destaca la influencia que puede ejercer la administración del conocimiento en la construcción de sentido de pertenencia de los trabajadores y trabajadoras, en aquellas empresas en donde el aprendizaje tecnológico y la organización flexible se han convertido en elementos importantes para cumplir con los nuevos requerimientos competitivos.

Así mismo, Jurado (2014) en su estudio "*Los niveles de sentido de pertenencia en un grupo de profesionales bajo contratación laboral en distintas organizaciones*", realizado con profesionales que laboran en distintas organizaciones guatemaltecas con la característica en común que es simulación laboral. La presente investigación es de tipo descriptiva, se utilizó un cuestionario auto aplicable para medir los niveles de sentido de pertenencia.

Páez (2005), en su estudio titulado *"Relación entre trabajo voluntario y compromiso organizacional en trabajadores que practican voluntariado corporativo"*, señala que el motivo de la investigación se debe a la creciente importancia que ha adquirido la idea de crear capital social dentro de una empresa, convirtiéndose en un factor determinante del éxito y rentabilidad de una organización.

En una tesis realizada por Rico y Rodríguez (1998) titulada *"Compromiso organizacional y desempeño laboral: Estudio de caso"* se quiso determinar la relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral, como el comportamiento de estas dos variables en una muestra del personal de ventas de una empresa productora y distribuidora de alimentos a nivel nacional (Venezuela). Se realizó un estudio de tipo correlacional de diseño no experimental, transeccional, para la cual se tomó una muestra de 215 trabajadores pertenecientes a 15 centros de distribución a nivel nacional de una empresa productora y distribuidora de alimentos. Mediante los resultados del estudio se puede decir que no existe una relación entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la muestra estudiada debido a que ni el componente afectivo, ni el componente normativo, ni el componente calculador reportaron resultados que indiquen una relación con el desempeño laboral.

Pérez (1999) en su tesis titulada *"Relación entre la motivación laboral y el compromiso del individuo con la organización"* se quiso determinar la relación entre Motivación Laboral y el Compromiso con la Organización, en el personal de una empresa Multinacional de Equipos y Servicios de Información. Para llevar a cabo la investigación se seleccionaron dos tipos de instrumentos de recolección de datos: El Inventario de Motivación de Logro (mide la motivación de poder y de logro) y la Escala de Compromiso Organizacional (mide aspectos afectivos, normativos y de continuidad con la organización).

En los resultados de la investigación se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre la Motivación y el Compromiso Organizacional: específicamente el Motivo de Afiliación influye sobre el Compromiso Organizacional. También se pudo determinar que el diseñar experiencias que contribuyan a aumentar el Motivo de Afiliación entre los miembros del personal, puede influir favorablemente en su compromiso con la organización.

Todos los factores mencionados hasta ahora, guardan una relación subyacente con el caso de Grupo Vargas, el cual es una organización empresarial conformada por la integración estratégica realizada por las empresas Genérico de Calidad C.A, Laboratorios Vargas S.A y Zuoz Pharma S.A, ubicada actualmente en la zona Metropolitana de Caracas, y cuya misión se orienta hacia la fabricación de productos farmacéuticos para su comercialización en el ámbito nacional, y su creación obedece a la decisión por consenso de integrar a las organizaciones antes señaladas, tomando en cuenta que aun cuando las mismas se mantienen laborando de manera independiente desde el punto de vista jurídico, sin embargo, administrativa, operacional, logística, técnica y comercialmente llevan a cabo sus actividades en un mismo espacio físico perteneciente a Laboratorios Vargas S.A, lo cual genera ineludiblemente un proceso de comunicación, entendimiento, intercambios, acuerdos, colaboraciones, decisiones y acciones en general comunes a las tres organizaciones, por lo que el sentido de pertenencia y compromiso organizacional estarían en una fase de posible metamorfosis para la integración de estas organizaciones como una sola empresa denominada Grupo Vargas.

El presente trabajo expone, a modo de justificación de esta investigación, los diferentes tipos de reestructuraciones a las que han tenido que someterse las empresas e industrias venezolanas para poder atender las necesidades actuales del mercado, el cual manifiesta Lucena (2003), se ve afectado por la coyuntura política, social y económica que el país vive desde hace un par de décadas. Siendo las fusiones, adquisiciones e integraciones empresariales, parte de esos nuevos cambios adoptados por las empresas. El sector farmacéutico en Venezuela, ha sido uno de los ejemplos donde se observa con mayor frecuencia estos procesos de cambios en las organizaciones. De allí, surge una de las razones por las cuales se realizó el estudio en el Grupo Vargas, dado al proceso de integración empresarial llevado a cabo en el mes de agosto del año 2014.

Por todo lo anteriormente expuesto que el problema de investigación se dirigió a darle respuesta a la siguiente interrogante matriz:

¿Cuál es la relación que existe entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de colaboradores del Grupo Vargas posterior a un proceso de integración empresarial implementado en el año 2014?

OBJETIVOS

DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Establecer la relación que existe entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los colaboradores del Grupo Vargas posterior a un proceso de integración empresarial implementado en el 2014.

Objetivos Específicos

1. Determinar el sentido de pertenencia de los colaboradores del Grupo Vargas.
2. Determinar el compromiso organizacional de los colaboradores del Grupo Vargas.
3. Determinar las variaciones de los resultados de la relación entre el sentido de pertenencia con el compromiso organizacional de los colaboradores del Grupo Vargas, según las distintas variables demográficas que caracterizan a la muestra objeto de estudio.
4. Vincular el sentido de pertenencia con el compromiso organizacional de los colaboradores del Grupo Vargas.

Hipótesis

La hipótesis que se planteó de acuerdo al objetivo general, objetivos específicos de la investigación y al tipo de estudio fue la siguiente:

H1: A mayor nivel de Sentido de Pertenencia por parte de los colaboradores del Grupo Vargas, mayor será el nivel de Compromiso Organizacional de estos para con la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se compilaron ciertas bases teóricas que delimitan la investigación y permitieron determinar la relación entre las variables Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional objeto de estudio.

1. Las organizaciones

Robbins y Judge (2013) definen la organización como unidad social coordinada en forma consciente que integra a más de dos personas y que las mismas actuarán sobre una base de secuencia relativa con el objetivo de alcanzar una meta o conjunto de metas.

Chiavenato (2000) "Toda organización existe, no para sí misma, sino para alcanzar objetivos y producir resultados" (p.205). Este autor, también plantea que cada organización posee una estructura individual; de manera que, aunque algunas empresas se compartan ciertos principios y características, cada una se regirá con base a sus metas, tamaño, coyuntura actual y naturaleza de los productos que fabrica o servicios que presta.

En tal sentido, una organización debe estar conformada y orientada en función de sus objetivos, traduciéndolos como aquellos valores o resultados deseados por la empresa y que la misma esperará conseguirlos por medio de la eficiencia de su operatividad y de principios básicos como la especialización, jerarquía, responsabilidad, distribución de la autoridad y decisión del trabajo (Chiavenato, 2000).

Anthony y Govindarajan (2003) manifiestan que una organización es aquella conformada por un grupo de individuos que trabajan en conjunto para lograr objetivos en común de la empresa. Explican también, que en muchas ocasiones estas metas no serán coherentes con los objetivos individuales de los miembros de la organización. Ambos autores recalcan que toda empresa tiene uno o más objetivos, como lo es la rentabilidad, sin embargo,

señalan que estas, deben adoptar objetivos que tomen en cuenta muchos otros aspectos como lo son sus colaboradores, proveedores, clientes y comunidad.

Los mencionados autores agregan, que existen diversos tipos de organizaciones. Para ellos la estrategia es un factor determinante en la estructura de las mismas y a su vez, el tipo de estructura influirá en el diseño del sistema de control de gestión de las empresas. Anthony y Govindarajan (2003) las clasifican de la siguiente manera:

- Organizaciones funcionales: cada directivo es responsable de una función determinada tales como producción y marketing.
- Unidades de negocio: el director de una unidad de negocio se convierte en el responsable de la mayoría de las actividades de su unidad particular y la unidad de negocio funciona como una parte semi-independiente de la empresa.
- Organizaciones matriciales: las unidades funcionales tienen responsabilidades duales.

Mitzberg (2012) amplía a su vez, que las organizaciones están compuestas o divididas en cinco partes básicas:

1) Núcleo Operativo: representa a todas aquellas personas que se encuentran en la base de la organización, son quienes realizan un trabajo que está directamente relacionado con la fabricación de los productos o la prestación de servicios que serán entregados a los clientes, así como lo son los trabajadores operarios.

2) Ápice Estratégico: en esta parte se encuentran todas aquellas personas que están encargadas de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, representada por el liderazgo ejecutivo de la misma.

3) Mandos Medios: son los trabajadores que tienen la responsabilidad de cerciorarse que las metas establecidas por el ápice estratégico sean alcanzas por el núcleo operativo.

4) Tecno Estructura: son los trabajadores que, con un desempeño basado en experiencias técnicas, facilitan las operaciones cotidianas de la organización.

5) Personal de Apoyo: se encarga de brindar servicios de apoyo para el resto de las partes de la organización.

2. Cambio organizacional

Stewart (1992) expone el cambio organizacional como una adaptación que debe llevar a cabo toda organización en los diferentes espacios, a través del aprendizaje de lecciones emocionales e intelectuales rescatadas por la experiencia.

García (2017) define el cambio como toda metamorfosis de un estado a otro, que es observada en el medio y posee un atributo relativamente perdurable. Mientras que el proceso de cambio está vinculado a la forma en que el sistema en cuestión exprese el cambio que está implantándose.

El cambio es promovido por fuerzas externas e internas. Entre las fuerzas externas se encuentran nuevas tecnologías, cambios en valores de una sociedad, nuevas oportunidades o limitaciones económicas, políticas, legales y sociales. Ahora bien, cuando se habla de las fuerzas internas, se hace referencia a aquellas que son parte del interior de la organización, como consecuencia de la interacción de los individuos y las tensiones generadas por diferencias entre objetivos e intereses. Las fuerzas externas e internas con sus características provocan cambios en las empresas (Chiavenato, 1994).

En este contexto al hablar de cambios organizacionales es importante señalar el modelo integrado de cambio organizacional. Dicho modelo enfoca el cambio organizacional como un proceso causado por el impacto actual y latente de un conjunto de factores externos o contextuales, los cuales son: económico, social, cultural, laboral, tecnológico, político, institucional y ecológico; así mismo, enfatiza en que estos factores influyen en el desempeño de las organizaciones (García, 2017).

Es importante señalar que, para poder responder a estos factores, las empresas desarrollan procesos de cambio organizacional, es decir, procesos planeados que admiten la interacción de un conjunto de factores transaccionales que tienen lugar en el marco de las relaciones entre los actores vinculados en el proceso de cambio (García, 2017).

En este orden de ideas el autor amplía que el modelo integrado de cambio organizacional toma en consideración factores de índole transformacional y transaccional, los cuales son:

Factores internos de carácter transformacional:

- La estrategia: las estrategias que definen las organizaciones tienen como objetivo fundamental mantener o mejorar su desempeño, logrando los objetivos y metas propuestas para un período determinado.

- La estructura: la estructura organizacional juega un papel central, ya que, define cómo fluye la información dentro de las organizaciones para lograr objetivos que de otro modo serían inalcanzables por cualquiera de sus miembros de manera individual.

- Los recursos: es fundamental que las organizaciones dispongan de sus recursos de manera adecuada, poniéndolos al servicio de la estrategia y los objetivos organizacionales. Las organizaciones de hoy dependen de una manera directa de la tecnología que emplean para el desarrollo de sus procesos productivos y administrativos, convirtiéndose inclusive en un aspecto crítico para la supervivencia.

- La cultura: es posible alcanzar mayores niveles de desempeño cuando se comparten los valores organizacionales. El éxito relativo en una industria puede estar asociado con una cultura organizacional distintiva, pero pueden existir diferencias importantes en cuanto a la forma en que la cultura impacta el desempeño organizacional en industrias distintas.

- Los procesos: los procesos constituyen un aspecto central de los sistemas de gestión de las organizaciones y se plantean como el aspecto clave para la transformación de las entradas en salidas, cualquiera sea el tipo de organización y el tipo de industria en el que se desenvuelve.

El cambio se produce como consecuencia de la influencia del contexto en los factores transformacionales, donde las organizaciones innovadoras se distinguen por anticipar estos cambios y además asumen un carácter proactivo (García, 2017).

Factores internos de carácter transaccional:

- El poder: el poder es la capacidad que tiene un individuo o un grupo de lograr que alguien haga o piense algo que de otra manera no hubiese pensado o hecho. Lograr un cambio exige influir en individuos y grupos para convencerles de pensar y actuar a favor de sus objetivos y resultados.

- El liderazgo: el liderazgo constituye un factor clave para conducir a la organización hacia la mejora de su desempeño. El liderazgo transformacional se constituye como una bisagra perfecta para el adecuado manejo de los factores que en el marco del modelo desarrollado se definen como transaccionales, para su alineación y manejo de forma que puedan terminar impactando adecuadamente los denominados factores transformacionales. El impacto del liderazgo para el cambio es una función del nivel de liderazgo transformacional.

- La gestión del cambio implica que el líder promueva procesos que aseguren la flexibilidad de la organización para hacer posible el cumplimiento de los objetivos de un proceso de cambio.

- La actitud general hacia los cambios: los individuos poseen, como rasgo de su personalidad, una actitud más o menos conservadora, o más o menos innovadora, lo

que determina la forma en que se aproximan a los procesos de cambio en términos generales.

- Las actitudes ante el cambio se asocian a las cogniciones, reacciones afectivas y conductas generales que los individuos tienen acerca del cambio, las cuales se plantean como un rango continuo que va desde un extremo positivo hasta un extremo negativo.

- La madurez de las empresas para la gestión de los cambios organizacionales: es importante señalar que los proyectos constituyen esfuerzos de cambio planificados, donde la madurez para la gestión de dichos proyectos de cambio debe estar aproximada a un estado de perfección o condición ideal a fin de garantizar la calidad del proceso.

En este sentido Kaufman (1988), plantea que los procesos de cambio deben garantizar impactos positivos en pro de la continuidad del proceso de transición representado en el cambio. Dicho autor añade, que una forma de planificar los procesos de cambio puede ser mediante lineamientos determinados por los integrantes de la organización al manifestar las diferencias encontradas entre las metas de la organización y los logros reales alcanzados.

Tipos de cambio organizacional

Existen tipos de cambios que son identificados por diferentes autores, para Maristany (1998) se distinguen dos tipos de cambios: el cambio cotidiano y el cambio planificado, donde el primero de ellos hace referencia a la adopción de nuevos hábitos que son producidos por la propia naturaleza, y por su parte el cambio planificado comprende diferentes procesos que son necesarios para hacerlo realidad.

Para los autores Robbins y Judge (2013) el cambio puede ser planificado o no planificado, donde las metas y los objetivos son totalmente diferentes. Al hablar de cambio

planeado, los objetivos en orden jerárquico son: mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente, y modificar el comportamiento de los trabajadores.

Se hace necesario contrastar los tipos de cambio que proponen los autores, ya que, en los procesos, actividades y dinámicas inmersas en ellos, dependerá el éxito y cumplimiento del objetivo final de la implantación de un cambio en una organización. "Los cambios por lo general no se decretan y aunque sean planificados, hay que vivenciarlos y asimilarlos. Una crisis producto de cambios acelerados no tiene porqué ser caótica ni destructiva. Las creencias acerca de los cambios deben ser bien manejadas. No pensar que se deben a situaciones peligrosas e inciertas, sino que representan la decisión final de un proceso que implica novedad y requiere acudir a los mecanismos de adaptación y supervivencia" (Valarino, 2003, p. 66).

Robbins y Judge (2013) señalan un resumen de seis fuerzas específicas que promueven, dan origen y estimulan el cambio en las organizaciones. A continuación, se definen cada una de ellas según estos autores:

- Naturaleza de la fuerza laboral: mayor diversidad cultural, población envejecida, mayor inmigración y subcontratación.

- Tecnología: computadoras y aparatos portátiles más rápidos y móviles a menor precio; surgimiento y crecimiento de sitios de redes sociales; desciframiento del código genético humano.

- Problemas económicos: auge y caída del mercado inmobiliario internacional: colapso del sector financiero; recesión mundial.

- Competencia: competidores globales; fusiones y consolidaciones; mayores regulaciones gubernamentales sobre el sector comercial.

- Tendencias sociales, mayor conciencia ambiental, mayor aceptación hacia los empleados homosexuales y transgénero; mayores aplicaciones multiárea y conectividad.

- Política mundial: “aumento de los costos del cuidado de la salud; actitudes sociales negativas hacia los negocios y los ejecutivos; apertura de mercados en China” (p. 579).

Según Beckhard y Harris (1988) las fuerzas que requieren que se implementen cambios tienden a originarse fuera de las organizaciones, y requieren por parte de los directivos de las organizaciones: rediseñar estructuras y procedimientos organizacionales, definir prioridades y restablecer recursos. Algunas de las fuerzas impulsoras del cambio que proponen Beckhard y Harris son: las legislaciones, la demanda del mercado en relación a la competencia mundial, la disponibilidad de recursos, desarrollo de tecnología y prioridades sociales. De acuerdo a lo anterior, las fuerzas que promueven, dan origen o estimulan el cambio y necesitan de actores que las detecten, estudien, analicen y evalúen, para que basadas en ellas se pueda sustentar y explicar las razones por las cuales se quiere implantar un cambio en una organización. Por otro lado, estos actores serán los responsables, de definir los medios y mecanismos asociados para lograr el objetivo final o estado deseado, como lo definen algunos autores.

De acuerdo a García (2017) los actores de un proceso de cambio son aquellos individuos, que influyen o se ven afectados por la implantación del cambio; incluyendo aquellos que se ven implicados desde el inicio.

Para Harrington, Conner y Horney (2000) existen cuatro actores implicados en un proceso de cambio:

- Patrocinadores o patrocinantes: individuos que impulsan y generan el cambio, teniendo el poder y jerarquía de legitimar y sancionar.

- Agentes de cambio: individuos que tienen el papel de facilitadores dentro del cambio, ayudando a su implementación, los cuales requieren de ciertos conocimientos, habilidades y destrezas para poder inducir el cambio al resto de los individuos.

- Los blancos y objetivos: individuos que son afectados por el cambio y sus implicaciones.

- Los defensores o partidarios: individuos que tienen el deseo de lograr el éxito del cambio, pero no cuentan con el poder de los patrocinadores o patrocinantes para sancionarlo o legitimarlo.

Entendiendo el cambio organizacional, los tipos de cambios planteados por diferentes autores, las fuerzas que lo promueven y los actores que participan en él, es importante resaltar que los cambios presentan distintas etapas, las cuales ayudan a que el camino definido por los actores impulsores, sea estructurado y planificado para que el cambio tenga éxito. Estas etapas definidas por distintos autores, están desglosadas en el siguiente apartado.

Etapas del cambio

Lewin (1996) describe y estructura el proceso de cambio en tres etapas:

- Descongelamiento: se refiere a los procesos de comunicación y concientización del cambio en general, en el cual Robbins y Judge (2013) manifiestan que su objetivo recae en modificar e interrumpir el status quo, el cual es definido por dichos autores, como el estado de equilibrio de los individuos. Para Mendoza, Novelo y Flores (2009), en esta etapa es primordial crear un clima de cuestionamiento sobre la situación actual en aras de preparar el proceso posterior.

- Transición o movimiento: esta etapa consiste en emplear un conjunto de acciones, que garanticen la implantación de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que tienen por objetivo el cambio. Mendoza, Novelo y Flores (2009) plantean que, en esta etapa, para lograr la adquisición de nuevas conductas y patrones de comportamiento

hay que incidir en el resto de los subsistemas de la organización, a fin de que actúen como verdaderos elementos de apoyo y refuerzo al proceso.

- Congelamiento: se refiere al cierre y establecimiento de los nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que fueron inducidos en la segunda etapa, con el objetivo de dejar atrás el equilibrio inicial, culminando el proceso de cambio en general para garantizar un nuevo status quo por parte de los individuos afectados por el cambio. Robbins y Judge (2013) exponen que esta etapa es el congelamiento del nuevo cambio para poder hacerlo permanente.

Para Beckhard y Harris (1988) el cambio implica tres estados que ayudan a definir el camino que se requiere, para gestionar el cambio eficazmente, estos son:

- Estado presente: etapa donde se busca diagnosticar la condición presente de la organización en relación con el cambio planteado, es decir, el estado o situación en el que se encuentra la organización en la actualidad.

- Estado de transición: se busca establecer el conjunto de actividades y compromisos que son necesarios para lograr el estado futuro que se quiere alcanzar, lo cual incluye estrategias y planes de acción. Este estado busca delimitar cual es el mejor camino para lograr la implantación exitosa del cambio.

- Estado futuro: se deben definir las metas y objetivos, o como bien lo plantean los autores, las condiciones organizacionales deseadas luego del cambio.

Consecuencias del cambio organizacional

Los autores Davis y Newstrong (2000) establecen que el cambio organizacional opera en las actitudes de cada uno de los integrantes de la organización, lo cual puede originar una serie de respuestas asentadas en la forma en que las personas interpretan el cambio.

Entre las respuestas más comunes que destacan los autores son aquellas en la que los sujetos suelen evaluar los costos y beneficios del cambio, donde estos costos pueden ser económicos, psicológicos o sociales. Otra respuesta que ha tenido gran impacto es la resistencia al cambio.

Según Semler (1996) uno de los aspectos más documentados de los estudios de la conducta de los individuos y las organizaciones, es que éstas y sus miembros se resisten al cambio. El autor expone que de cierta manera esto es positivo y favorable, ya que, brinda un grado de estabilidad y previsibilidad al cambio. Si no existiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional acogería las características de una casualidad caótica. Sin embargo, la resistencia al cambio también puede ser fuente de conflictos. Por ejemplo, los procesos de reorganización o reestructuración promueven y generan tensión entre el personal y puede constituirse en impedimento para la toma de decisiones, lo cual incurre desfavorablemente en el desarrollo de las actividades propias de la organización.

García (2017) expresa que el fenómeno de la resistencia al cambio compone, sin duda, el principal problema de cualquier iniciativa al cambio planificado.

Harrington, Conner y Horney (2000) definen la resistencia al cambio como cualquier pensamiento o acción destinada contra un cambio. Mientras que la flexibilidad ante el cambio es la habilidad para absorber altos niveles de cambio demostrando mínimas disfuncionalidades de conducta.

Ahora bien, a continuación, Robbins (1998) propone aquellos factores o tácticas que permitirán superar la resistencia al cambio:

- **Educación y comunicación:** algunos expertos son de la opinión que es posible acudir a la comunicación con los trabajadores para ayudarlos a comprender mejor la lógica de los cambios; pero, más que la posibilidad, la educación y la comunicación son una imperiosa necesidad de todos los seres humanos. La mala comunicación y la falta de una comunicación eficaz constituyen un factor de conflictos personales y fuente de resistencia. Por ello, se deben tener claras las funciones de la comunicación: de

control, de motivación, de expresión emocional y la función de información. Entre las herramientas educativas orientadas a los trabajadores, pueden utilizarse las conversaciones individuales, los memos, las presentaciones grupales o informes. De la resistencia al cambio hay un paso muy importante: que las relaciones entre la gerencia y los trabajadores se caractericen por la confianza y la credibilidad mutuas.

- **Facilidad y respaldo:** este medio, al igual que todos los otros agentes de cambio, puede ser un coadyuvante importante para reducir la resistencia. Como se dijo, regularmente en todo proceso de cambio, prevalece en algunos trabajadores la incertidumbre, el temor y la ansiedad, por lo que, para facilitar el cambio, se puede hacer uso de la asesoría, terapia, capacitación en nuevas habilidades, entre otros.

- **Participación:** se dice que es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en la que tomaron parte. Esto es cierto, porque cuando los trabajadores son tomados en cuenta, desde luego, si en ellos está la experiencia y el conocimiento para hacer contribuciones significativas, su participación puede reducir la resistencia al cambio, con lo que se logra también incrementar el sentido de compromiso, así como mejorar la calidad de la decisión de cambio.

- **Manipulación y cooptación:** con respecto a estos agentes de cambio, aunque son utilizados por muchas empresas para lograr sus propósitos, se consideran alejados de la ética y la moral. En el caso de la manipulación, se falsifican y distorsionan los hechos intencionalmente para hacerlos aparecer más atractivos, retener información deseable o crear rumores falsos para que los empleados acepten los cambios. Un ejemplo puede ser el hecho que la Dirección amenaza con cerrar cierta empresa si los trabajadores se rehúsan a un recorte salarial general; aunque esto va a quedar en la amenaza, únicamente para lograr los propósitos apuntados antes. Sencillamente, no existe la sinceridad de propósitos. En el caso de la cooptación, se combina la manipulación y la participación. Se trata de ganarse a los líderes de un grupo que se resiste, dándoles un puesto clave en la decisión de cambio; entonces, se quiere el consejo de éstos no para decidir mejor, sino para obtener su respaldo.

- **Negociación:** este es otro medio utilizado por algunas empresas para reducir la resistencia al cambio; por ejemplo, si existen pocos trabajadores que se resisten, y que por su experiencia son valiosos para la empresa, se puede llevar a cabo un plan de negociaciones consistente en un mejoramiento de sus remuneraciones que satisfagan sus necesidades. Desde luego, esto debería estar acompañado, en cualquier caso, de la generación de un entorno de confianza en que el cambio va a dar lugar a un ambiente de trabajo cuantitativa y cualitativamente mejor. De lo contrario, la supresión de la resistencia obedecerá al interés monetario únicamente; además, puede dar lugar a que otros trabajadores imiten la actitud de sus compañeros, llegando al chantaje y a la creación de un círculo vicioso que puede ser muy difícil de manejar.

- **Coerción:** al igual que la manipulación y la cooptación, es otro medio negativo, que evidencia más las debilidades que las fortalezas empresariales para lograr cambios dentro de la empresa. En este caso, lo que prevalece es la aplicación de amenazas o fuerza directa contra los reacios.

3. Fusión empresarial

Mascareñas (2000) define una fusión como un acuerdo que existe entre dos o más sociedades independientes desde el punto de vista jurídico, en la cual se comprometen a unir sus patrimonios y conformar una nueva sociedad.

Dicho autor, también señala que la nueva sociedad estará constituida en función a las normas legales que correspondan al nuevo tipo de sociedad que se constituya.

Scherer y Ross (1990) manifiestan que las fusiones se originan cuando dos o más compañías independientes que ejercen una o más actividades económicas, pasan a ser contraladas por un solo grupo de accionistas o por una sola gerencia.

Los autores Weston y Brigham (1994) plantean que los economistas hacen la división de las fusiones en cuatro grupos primordiales:

a) *La fusión horizontal:* consiste en la combinación de una empresa con otra que se encuentra dentro de la misma línea de negocios, es decir, cuando ambas organizaciones ofrecen el mismo servicio o producen el mismo tipo de bien.

b) *La fusión vertical*: es la que se origina entre una empresa y alguno de sus clientes o proveedores.

c) *La fusión congenérica*: es aquella que se genera entre empresas que están relacionadas, sin embargo, estas no son fabricantes de un mismo producto ni participan en una relación productor-proveedor.

d) *Una fusión de conglomerados*: ocurre cuando un conjunto de empresas que no poseen actividades económicas relacionadas se combinan entre sí.

4. Adquisición empresarial

El autor Mascareñas (2000) define la adquisición como el hecho en virtud del cual una organización adquiere el poderío o propiedad de un bien o servicio, es decir, implica una reforma o un traspaso en la titularidad de los derechos societarios, sin embargo, a diferencia de una fusión por absorción en este mecanismo no se produce la extinción de la personalidad jurídica de la sociedad adquirida.

La adquisición de empresas se refiere a ese momento en el que una organización adquiere o compra a otra, o inclusive la división de una empresa, sin que ésta pierda sus características primordiales. Consiste en una negociación directa, en la que una organización obtiene las acciones o activos de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida, dejan de ser los propietarios de la misma (Pérez, 2013).

5. Integración empresarial

En los últimos tiempos las organizaciones se desenvuelven en un medio cambiante, caracterizado por transformaciones políticas, sociales y económicas y avances tecnológicos que generan modificaciones en sus estructuras organizativas y exigen la reformulación de sus estrategias empresariales o gerenciales, como manera de responder a las exigencias de un entorno cada vez más incierto globalizado y competitivo (Villarreal y Gómez, 2009).

Los autores mencionados expresan que la problemática que experimentan las Pymes puede obstaculizar el logro de sus metas, por lo que se hace necesario recurrir a estrategias competitivas que permitan alcanzar una ventaja respecto a los competidores. Una de estas estrategias es la integración, la cual está orientada a incrementar las utilidades de las empresas a través de la mejora de los procesos de creación de valor y el incremento de la rentabilidad, lo cual conduce a mejores oportunidades de permanencia.

La visión de integración empresarial entre organizaciones consiste en la cooperación y el desarrollo paralelo de estructuras de comunicación bidireccional de manera interna para el completo conocimiento de los objetivos que desea lograr la empresa, y de modo externo para que el propósito sea apreciado por los clientes como una oferta que agrega valor. (Manzano, 2016).

Según Casas (s/f) la integración empresarial es un proceso por el que se impone a un grupo de sociedades a una dirección coordinada o única, sin embargo, las empresas mantienen su personalidad jurídica a pesar de que en la práctica se encuentren restringidas por las directrices de una dirección unitaria.

Garzón (2005) establece que la integración empresarial beneficia a las organizaciones que se integran al obtener mayores posibilidades en el mercado, así como también les proporciona resultados y ventajas como las siguientes:

- Posibilita el reforzamiento de competencias.
- Genera ventajas vía integración vertical.

- Genera ventajas vía integración horizontal.
- Produce las ventajas en eficiencia de estrategias coordinadas entre agentes.
- Incrementa el poder de negociación de las empresas integradas.
- Posibilita la creación de nuevas combinaciones de negocios, nuevas combinaciones de activos o nuevos usos de activos combinados.

Dicho autor amplía su explicación sobre los diferentes mecanismos que se han desplegado al interior de las organizaciones para alcanzar estos propósitos: alianzas financieras, operativas, de mercado, de recursos humanos y administrativas.

Adicionalmente, para la integración se hace indispensable la concertación de voluntades, el establecimiento de contratos formales de compromiso, la posibilidad de constituir nuevas formas jurídicas y evitar las prácticas de competencia desleal y oportunismo en el ejercicio de integración; la integración entre las empresas, ha demostrado ser la alternativa más eficiente para alcanzar rápidamente avances en el nivel de competitividad de las empresas (Montoya y Castellanos, 2008).

Grados de la integración empresarial

Casas (s/f) hace referencia a tres distintos grados en los que se puede implementar una integración empresarial:

- Integración reducida: la entidad integradora no impone control sobre las asociadas, aunque generalmente suelen existir relaciones de dependencia generalmente de carácter comercial.

- Integración intermedia: las entidades integradas mantienen su capacidad de gestión, y además se benefician de correlaciones mediante la coordinación en el modo de actuación.

- Integración total: se produce una gestión unitaria donde existe una interacción financiera, y una gestión unitaria que promueven a obtener unos resultados económicos que terminarán por afectar a todo el grupo.

Tipos de integraciones empresariales

Integración vertical

Según Ferrer (2005) una integración vertical se entiende como un sistema en el cual los procesos administrativos (la producción, el transporte, la distribución y venta de un determinado producto) son realizados por una misma empresa.

Adicionalmente el autor agrega que el grado de dominio que una empresa ejerza sobre las actividades que perciben un sector o sectores afines determinará la amplitud y la extensión de dicha integración vertical.

Según Porter (1985), argumenta que la integración vertical es la mezcla de una tecnología de producción distinta, la distribución, venta u otros procesos económicos dentro del ambiente de una única empresa.

En este sentido Menguzzato (1991) considera que la integración vertical es la forma más antigua de organización económica de una sociedad, debido a que es el principio fundamental de una economía de supervivencia. Una empresa integrada verticalmente es aquella que realiza todas las actividades y funciones correspondientes a los diferentes niveles de la hilera de producción de un determinado bien, desde la obtención de las materias primas hasta la entrega del producto terminado en manos del cliente y/o consumidor.

Los motivos clásicos de toda integración vertical se basan en la búsqueda de ventajas en costos, lo que supone a las empresas integradas a incrementar su rentabilidad, permitiendo a la empresa mejorar su posición frente a los consumidores (Ferrer, 2005)

La integración vertical o diversificación supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo de producción completo de un producto o servicio, transformándose así la misma en su propio proveedor o cliente; así mismo si la organización se convierte en su propio proveedor, se establece que la integración es hacia atrás o aguas arribas, mientras que si la empresa se convierte en su propio cliente, se determina que la integración es hacia adelante o aguas abajo (Navas y Guerra, 1996).

Finalmente se puede decir que la integración vertical es el enlace de pequeñas y medianas empresas a cadenas productivas mediante el desarrollo de proveedores o de la subcontratación de procesos industriales; así mismo es una forma de organización empresarial que reside en varias fases sucesivas de un proceso productivo y que las mismas son ejecutadas por una misma empresa o varias empresas estrechamente relacionadas (Ferrer, 2005).

Integración horizontal

Según Porter (1990), “La estrategia horizontal coordina las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas. Abarca tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales a los cuales entrar, con base en las interrelaciones con los grupos existentes” (p, 380).

Según Ferrer (2005). La integración horizontal es una forma de organización empresarial que consiste en que varias empresas de una misma propiedad o estrechamente vinculadas se dedican a las mismas actividades del proceso productivo.

El autor Manzano (2016) manifiesta que es primordial que las organizaciones acompañen los mencionados procesos de integración con expertos de comunicación organizacional, agentes de cambio y mecanismos de evaluación continua que permitan a los afectados por el proceso conocer los beneficios de la estrategia implementada; así mismo distinguir cuál será su rol en el proceso de integración, la importancia de que esto se lleve a cabo radica fundamentalmente en el hecho de que si dicha estrategia no es conocida y aprendida por todos los miembros de la organización, difícilmente tendrán consciencia de su

razón de ser dentro de la misma y promoverá altos niveles de insatisfacción laboral, aunado a bajos niveles de compromiso y desempeño organizacional.

Finalmente, Tinoco (2008) manifiesta que las integraciones empresariales dispondrán de una posición estratégica siempre y cuando garanticen lo siguiente:

- La alineación de las estrategias, objetivos, iniciativas, procesos, sistemas y la infraestructura de tecnologías de la información.
- Coordinación de actividades interfuncionales que hagan uso de la tecnología de la información.
- Disponer y hacer uso de los recursos tecnológicos.
- Definir un modelo de operación que facilite la implementación de las iniciativas estratégicas.
- Fortalecimiento de la arquitectura empresarial que agilice la respuesta a los cambios.
- Promoviendo una arquitectura de TI flexible, modular, que pueda reconfigurarse para apoyar las estrategias.

6. Sentido de Pertenencia

A continuación, se presentan una serie de enfoques y definiciones referentes a la variable Sentido de Pertenencia, que permitieron fundamentar su análisis.

Chiavenato (1994) manifiesta que el sentido de pertenencia puede entenderse como la aptitud que posee un individuo al sentirse parte integrante de un grupo. Dentro de las empresas u organizaciones, el sentido de pertenencia puede ser identificado como la relación empresa-empleado.

El sentido de pertenencia se fundamenta en sentirse parte de un grupo, de una institución, o sociedad, su origen está arraigado en la familia ya que es el primer grupo al que todos pertenecen (Gelvez, 2011).

El autor mencionado anteriormente hace énfasis en que cada logro obtenido por un colaborador compone un "granito de arena" para la organización y a su vez es la construcción personal y de la sociedad, Gelvez amplía que cuando los individuos poseen arraigado un sentido de pertenencia y satisfacción es posible que perciban vivir en un mejor ambiente, puesto a que nadie cuida lo que no valora; por lo tanto, lo que más se valora es lo que más cuidado y atención merece.

Adicionalmente Hagerty y Patusky (1995), logran definir el sentido de pertenencia como "la experiencia de participación personal en un sistema o entorno, en la medida en que los sujetos le atribuyan un significado a ser incorporados en aquel sistema. Un sistema puede ser natural o cultural (p.173).

Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) señalan que para desarrollar un sentido de pertenencia, es necesario tomar en cuenta elementos claves como el sentirse aceptado y valorado por otros individuos o grupos; y a su vez, que esa persona perciba que sus características son comunes y complementan a las de los sujetos que conforman el sistema.

La autora Fenster (2005) define el sentido de pertenencia como el conglomerado de necesidades, percepciones, deseos, sentimientos, construidos sobre la base de las prácticas cotidianas enmarcadas en lugares cotidianos, por otra parte hace énfasis en que dicho sentido de pertenencia puede cambiar con el tiempo en la medida que las experiencias diarias crezcan y sus efectos se acumulen, explicando que el conocimiento de un lugar, los usos diarios y los ritos fortalecen el sentido de pertenencia.

Concretamente, Harris y Cameron (2005) consideran el sentido de pertenencia, o lo que ellos denominan "vínculos interpersonales", como una faceta de la identificación

organizacional, en el que se establece una articulación relacional entre los diferentes niveles que conforman el talento humano que labora en una empresa determinada, entendiendo que este factor reviste una importancia en aras de conformar un clima laboral adecuado y motivacional con el propósito elevar tanto el bienestar de los colaboradores como de los niveles gerenciales, propiciando así acciones estratégicas internas que permitan llevar a cabo el cumplimiento de la misión de la mejor manera.

Gautier (2003) ha manifestado sobre este particular que, en nuestra vida diaria, expresamos la necesidad de sentirnos pertenecientes a algo en nuestros deseos de formar una familia, en ser miembros de una comunidad, de pertenecer a un club social o en la elección de una carrera.

En este sentido Vidal y Pol (2005) plantean que el sentido de pertenencia se corresponde con el principio de identidad en cuanto ésta es fuente de identificación alegórica y referencial del individuo con el grupo al que siente pertenecer y con el ambiente donde reside e interactúa individual y socialmente.

Sentido de pertenencia Vs Identidad

Tajfel y Fraser (1978) define la identidad social como aquellas formas de la imagen del yo de un individuo que nace del conocimiento de su pertenencia a un grupo o grupos sociales en conjunto con el significado valorativo y emocional relacionado a la pertenencia.

Castells (1997) sitúa la pertenencia en un ámbito identitatario que provee sentido y cobijo a las experiencias cotidianas en una especie de confabulación definida por lenguajes comunes.

Dimensiones del Sentido de Pertenencia

Hagerty y Patusky (1995), definen que el sentido de pertenencia posee las siguientes dimensiones:

- **Participación:** el sujeto siente que ocupa un lugar dentro de la organización por el potencial y el deseo de realizar aportes significativos, con los que se sentirá cómodo o incómodo.

- **Capacidades:** el individuo se sentirá apto para tomar decisiones fundamentándose en los conocimientos que tiene de la organización y los que él ha adquirido gracias a su trayectoria profesional.

- **Interacción:** conciernen las relaciones entre dos o más personas, a través de un análisis de características compartidas y complementarias. En esta dimensión el fortalecimiento o apoyo de un vínculo, es de gran utilidad para entender las respuestas emocionales y conductuales. Se expresa por medio de amor, ternura y amistad. El efecto negativo contiene odio, distancia emocional, resentimiento.

Para que el sentido de pertenencia pueda desarrollarse es necesario que el individuo experimente semejanza con la gente, grupos, organizaciones, o sitios por características mutuas o complementarias (Hagerty y Patusky, 1995).

Además, los autores amplían señalando que, para construir el sentido de pertenencia, la gente tiene que tener: la energía para estar implicada, la posibilidad y el deseo significativo de pertenecer, así como también el potencial para comprender los valores compartidos o complementarios, creencia o actitudes.

Teoría de Necesidades Interpersonales

Para aproximarse a una mejor comprensión de la variable Sentido de pertenencia, es conveniente incluir en el estudio la teoría de Necesidades Interpersonales de Schutz (1973). “Mediante el concepto de Necesidades interpersonales, pretende Schutz concretamente lo siguiente: los miembros de un grupo no consienten en integrarse más que a partir del momento en que ciertas necesidades fundamentales son satisfechas por el grupo” (p.66) (Schutz, 1973; c.p. Mailhiot, 1973).

Estas necesidades son fundamentales, de acuerdo a Kolster y Mujica (1999) dado que estos consideran que todo individuo que se une a un grupo las experimenta, y sólo en el grupo pueden ser adecuadamente satisfechas; así mismo, estos hacen referencia a la teoría de las Necesidades Interpersonales de Schutz, la cual se basa en que todo individuo tiene desde su nacimiento tres necesidades fundamentales que se satisfacen en la interacción con los demás miembros del grupo al cual pertenece. Esas necesidades son: Inclusión, Control y Afecto.

Es pertinente señalar que dichos autores comulgan con las necesidades interpersonales en que se deben desarrollar en el grupo de manera progresiva, dado que al satisfacerse una se presenta la necesidad de satisfacer la siguiente, de acuerdo a la evolución y ritmo del grupo.

7. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es descrito por Mowday, Steers y Porter (1979) como la capacidad de identificación que posee un individuo con la organización y la participación que este tiene sobre la misma y que puede dividirse por lo menos en tres elementos: 1) convicción y aceptación de los objetivos de la organización; 2) disposición de realizar un esfuerzo que genere un beneficio en la organización; 3) deseo de permanencia como miembro de la organización.

Becker (1960) define el compromiso como el vínculo establecido por el individuo y la organización, producto de las inversiones realizadas a lo largo del tiempo. Meyer y Herscovitch (2001) establecen que este constructo es “una fuerza que vincula a un individuo con un curso de acción que es relevante para un objetivo en particular” (p. 301).

Robbins y Judge (2013) definen el compromiso organizacional como el grado en que un colaborador invierte su energía física, cognitiva y emocional en el ejercicio laboral.

En este sentido dichos autores infieren que existen distintos factores que aumentarán la probabilidad de que los empleados se comprometan con su puesto de trabajo y la

organización. Uno de esos aspectos es qué tanto el colaborador cree que tiene sentido involucrarse con el trabajo, lo cual estará definido por las características del puesto y por el acceso a los recursos suficientes para realizar el trabajo de manera eficiente.

Así mismo otros factores mencionados por los autores anteriores son la coincidencia que existe entre los valores de la persona, los valores de la empresa y las conductas de liderazgo que inspiran a los colaboradores a tener un mayor sentido de misión y compromiso con la compañía.

Factores que determinan el compromiso organizacional

El grado de vinculación que los individuos establecen con sus organizaciones se ve determinado por diversos factores internos a ellos y a agentes externos a los mismos. A saber:

- Identificación del empleado: según Robbins y Judge (2009) este factor se define como: "el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza" (p. 81). Esto implica, por ejemplo, que aquellos trabajadores que se sientan más involucrados con las tareas que realizan sienten pasión por su trabajo y se sienten más unidos o compenetrados con la organización, mientras que los colaboradores que no posean esta identificación, aportan su trabajo sin aportar la energía o atención al mismo.

- Percepción del apoyo organizacional (PAO): este factor hace referencia al nivel en que los miembros de una organización creen y sienten que ésta valora y toma en cuenta su contribución dentro de la misma. Estudios previos han demostrado que la percepción es positiva cuando se presentan diversos escenarios, por ejemplo, cuando los miembros de las organizaciones aprecian que estas otorgan reconocimientos de manera justa, cuando las opiniones de sus colaboradores son tomadas en cuenta, etc. (Robbins y Judge, 2009).

- Naturaleza de las recompensas: según Contreras y Lujano (1999) “el uso de planes de participación en los beneficios permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que este les reporta” (p. 27).

- La existencia de alternativas u oportunidades de empleo: la posibilidad de encontrar un trabajo que ofrezca mejores condiciones laborales, con mejor remuneración, con horarios flexibles, con oportunidad de crecer a nivel profesional, etc. Son indicadores que pueden lograr disminuir el compromiso organizacional, es por ello que la empresa deberá adecuar sus recursos al fomento del compromiso de sus miembros (Contreras y Lujano, 1999).

- Las características del trabajo: el hecho de que los miembros de una organización posean una mayor autonomía para realizar sus labores, que las labores que se realicen impliquen un reto o desafío que ate al trabajador, que se tomen en cuenta las decisiones de los miembros de la organización, obtener un cargo que posea prestigio y jerarquía dentro de la organización, son elementos que pueden aumentar o disminuir el grado de compromiso que los individuos presenten con la organización a la que pertenezcan. (Matos y Moreno, 2004; Contreras y Lujano 1999). Estos elementos pueden ser mediados por las organizaciones para fomentar mayor nivel de compromiso entre sus miembros.

- Características personales del trabajador: dentro de este factor, es pertinente diferenciar los siguientes elementos:

    - **Trayectoria en la organización:** las personas que tienen más tiempo desempeñando sus labores dentro de una organización están más comprometidas que aquellos que tiene menos tiempo en la misma. Este aspecto también suele relacionarse con el hecho de que mientras más experiencias y vivencias generen los individuos dentro de una organización, esto generará un mayor vínculo positivo (Contreras y Lujano, 1999; Matos y Moreno, 2004).

- **Edad:** diversos estudios señalan que esta variable demográfica puede influir de manera significativa en el compromiso de los miembros de una organización, pues, a medida que las personas envejecen, las posibilidades de conseguir ser aceptados en otras organizaciones y, además, los trabajadores mayores tienden a conectarse afectivamente con las organizaciones, en la medida que pueden crecer en estas y desarrollar un mayor vínculo con las mismas (Contreras y Lujano, 1999).

- **Nivel educativo:** este aspecto suele asociarse con una relación negativa con el compromiso organizacional, puesto que las personas que poseen un alto nivel educativo poseen mayores facilidades para desarrollarse en cualquier entorno competitivo, por lo cual no tienen tanto temor de enfrentar el desempleo, por lo que su compromiso suele ser menor (Matos y Moreno, 2004).

- **Congruencia entre las metas individuales y las organizacionales:** cuando los valores o metas que los individuos poseen no concuerda con los de la organización, se genera un efecto negativo en cuanto al compromiso organizacional, pues los individuos no se sentirían plenamente identificados con la organización, lo cual disminuye el compromiso hacia la misma (Matos y Moreno, 2004).

El análisis de la vinculación psicológica existente entre la organización y los miembros se ha enfocado tradicionalmente en el estudio del compromiso organizacional. Tal es la posición de Meyer, Allen y Topolnytsky (1998), quienes señalan que en la actualidad la mayor parte de los investigadores consideran que el compromiso organizacional es una actitud multidimensional. En los últimos años, el modelo de compromiso organizacional determinado por Allen y Meyer (1991), ha impuesto un dominio en la indagación de este concepto.

Estos autores hacen una distinción dentro del compromiso organizacional, explicando tres distintos tipos: el compromiso afectivo (CA), compromiso Normativo (CN) y compromiso de continuación (CC).

Tipos de Compromiso

Compromiso afectivo

Johnson y Chang (2006), manifiestan que este tipo de compromiso está basado en los vínculos emocionales que el colaborador desarrolla con la organización principalmente a través de la percepción positiva que este tiene sobre su trabajo, el cual está vinculado con el deseo de permanecer en la organización y distinguirse por tener una asociación afectivo/emocional. De esta forma, el colaborador apreciará el hecho de ser un integrante de la organización. Los empleados que desarrollan este tipo de compromiso generalmente trabajan con el objetivo de proporcionar algún beneficio en la organización.

Los autores Allen y Meyer (1997) presentan el desarrollo del componente afectivo a través de las experiencias de trabajo que los colaboradores consideran satisfactorias. Dichas experiencias están compuestas por la sensación de contar con apoyo social y el sentirse que son justamente tratados. En este sentido, se hace referencia al proceso de satisfacción de necesidades. A medida que el compromiso afectivo se va generando, se conforma uno de los componentes que abarca el compromiso organizacional.

Compromiso de continuidad

Panaccio y Vandenberghe (2008), establecen en algunas de sus investigaciones que este tipo de compromiso puede diferenciarse y estudiarse desde dos perspectivas distintas, por un lado, la necesidad de continuar en base a los costes asociados a dejar la organización y, por otro lado, la necesidad de continuar debido a la falta de alternativas de empleo disponibles.

Se toma en cuenta que este tipo de compromiso aumentará cuando los empleados obtienen elementos que consideran de valor dentro de la empresa, como por ejemplo pensiones, acciones, formación adquirida, entre otros, tomando en cuenta que surge el efecto contrario cuando las alternativas y elementos de valor son escasos (Whitener y Walz, 1993).

Allen y Meyer (1991), señalan que en la medida que los empleados tienen mayores alternativas de empleo disponibles, su compromiso de continuidad será más débil, que si se les comparan con aquellos que pensaron que sus alternativas eran pocas, haciendo así que su compromiso o deseo de pertenencia en la empresa sea mayor.

Investigaciones posteriores corroboran este hecho, lo que indujo al desdoblamiento de la dimensión de continuidad.

Compromiso normativo

Allen y Meyer (1997), manifiestan que el compromiso normativo está basado en el sentimiento de obligación de permanecer en la organización, construido a partir de normas y expectativas de los colaboradores al respecto de la organización.

Bergman (2006) expone que este tipo de compromiso es el último que se ha introducido y también es el menos estudiado. La construcción de su definición ha ido modificándose desde sus inicios: primero se comentaba de la internalización sin considerar presiones normativas para que los colaboradores actuaran en función a los intereses organizativos. Wiener (1982) establece cómo se concentra el sentimiento de obligación de pertenecer a las organizaciones con la ausencia de presiones sociales sobre la lealtad.

Posteriormente Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002) hacen referencia a que el valor de este tipo de compromiso se encuentra en el sentimiento de obligación que tienen los colaboradores, por lo que también se denomina a este componente como “compromiso moral”.

8. Relaciones de intercambio

Las relaciones de intercambio se traducen como la relación empresa – empleado, las cuales producen un equilibrio organizacional. “Toda organización puede considerarse en

términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se cambian constantemente y, sin duda, no se limitan solo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores.” (Chiavenato, 1994, p.80).

Chiavenato (2002) explica que en el contexto organizacional tienen un rol importante aquellas personas que las representan, que las vivifican y les dan personalidad propia. Por lo que la manera cómo se comportan, se relacionan, actúan, deciden y trabajan, se identifican con las actividades y el cliente y asumen negocios va a variar en gran medida de acuerdo a las políticas y directrices de cada compañía respecto de cómo manejar a las personas en sus actividades, de allí la importancia de mantener buenas relaciones de intercambio entre la organización y sus colaboradores.

Complementariamente Forero, Rincón y Velandia (2008) amplían que dentro de las relaciones de intercambio se hace necesaria la identificación de los trabajadores con los objetivos y valores corporativos de la organización a la que pertenecen; esto hace que su trabajo se realice con mayor agrado y así mismo se verán los alicientes por parte de la empresa.

9. Contribuciones

Chiavenato (1994) hace referencia a las contribuciones, manifestando que forman parte de los aportes que cada colaborador realiza a la organización a la que pertenece, traducido en esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero y compromiso con la empresa.

Es por ello que Chiavenato (1994) manifiesta que “las contribuciones hechas por los diversos grupos de trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización se suple y se alienta de los incentivos que ofrece a los trabajadores.” (p.83).

En este sentido, los conceptos manejados por el autor señalado demuestran la bidireccionalidad con la que deben trabajar las organizaciones, entendiendo que la orientación de las contribuciones no solo se manejan vertical sino horizontalmente también, por lo que este factor juega un rol multifuncional dado que su incidencia genera consecuencias de primer orden en beneficio tanto de los colaboradores como de la empresa en cuestión, por lo que al buscar enlazar pilares propios de la cultura organizacional que requieren su fortalecimiento, tales como el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional, deben entenderse que las contribuciones en sí generan un efecto dominó que podría tener grandes repercusiones muy positivas o contrarias a los intereses establecidos.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Grupo Vargas, fue fundado el 01 de agosto de 2014, está conformado por un conjunto de empresas del sector farmacéutico con más de 63 años en Caracas, Venezuela. Dedicados a la manufactura y comercialización de medicamentos propios y de terceros, a través de sus empresas Laboratorios Vargas S.A., Zuoz Pharma S.A. y Genérico de Calidad C.A. Se han enfocado en su misión de "contribuir con la salud de la población venezolana" y mantener una visión vanguardista del mercado farmacéutico con una filosofía orientada al servicio, ofreciendo productos de calidad para la salud de los venezolanos.

Laboratorios Vargas S.A., fundado el 27 de junio de 1955, se define como una compañía distribuidora y manufacturera de productos farmacéuticos, propios y de terceros, en el sector. Su lema "salud es vida" la define hacia el compromiso que ha adquirido en proporcionar salud a través de sus productos, orientados a generar calidad de vida a los venezolanos.

Zuoz Pharma S.A., fue fundada el 10 de mayo de 1984, encargada del mercadeo de los productos de casas representadas por Laboratorios Vargas S.A., que abarcan una gran gama de especialidades médicas, tales como: cardiología, gastroenterología, ginecología, medicina general, medicina interna, neumología y pediatría.

Genérico de Calidad C.A., fundado el 25 de marzo de 1998, es una empresa farmacéutica dedicada a la salud, mediante la comercialización y distribución de medicamentos genéricos y naturales fabricados con estrictos estándares de calidad, con el fin de satisfacer la necesidad de los consumidores.

En el Grupo Vargas laboran aproximadamente 1.200 colaboradores quienes diariamente dan lo mejor de sí para impulsar el crecimiento sostenido de dicha organización, incrementando los valores como: integridad, simplicidad, pasión y espíritus emprendedores.

- **Misión:** contribuimos con la salud de la población venezolana, fabricando medicamentos de calidad, propios y para nuestros socios estratégicos. Invertimos en infraestructura, tecnología y en nuestro capital humano calificado, motivado a trabajar en equipo, comprometido con los objetivos de rentabilidad del negocio, orientados a prestar un servicio de excelencia, en un ambiente de comunicación transparente, dinámico e innovador.

- **Visión:** ser el primer laboratorio nacional en producción de medicamentos de calidad.

- **Valores:**

  Tradición Familiar: la familia de trabajadores de Grupo Vargas es nuestra principal fortaleza y más grande orgullo.

  Responsabilidad: contribuir con el bienestar y la salud de los venezolanos es nuestra labor; la cual ejercemos con calidad, compromiso y pasión.

  Solidez: gracias a la tenacidad y el entusiasmo de nuestros trabajadores, hemos construido las bases de una empresa robusta y en continuo crecimiento.

  Apoyo al deporte: creemos en la competencia sana, el trabajo en equipo, la consecución de logros y el mantenerse saludable; y el apoyo al deporte nos brinda la oportunidad de potenciar esos valores a través del modelaje.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo y diseño de investigación

1.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación hace referencia a la relación entre el Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional de los colaboradores del Grupo Vargas posterior a un proceso de integración empresarial, por tal motivo, fue definido como un estudio de tipo correlacional, ya que el mismo, según Hernández, Fernández y Baptista (1998) tuvo como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más variables y posteriormente el análisis de dicha correlación.

1.2 Diseño de investigación

Con base en lo manifestado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) el diseño de investigación que se aplicó en este estudio es de tipo no experimental transeccional, ya que, no se manipularon deliberadamente las variables, sino que se observó el fenómeno en su contexto natural por medio de situaciones ya existentes. Además, la recolección de datos se realizó en un momento determinado, con el objetivo de describir y analizar la interrelación entre las variables en un tiempo único.

2. Unidad de análisis, Población y Muestra

2.1 Unidad de análisis

Para Balestrini (2001) las unidades de análisis son los sujetos u objetos que serán medidos y estudiados, pudiendo referirse a estos como instituciones, animales, objetos físicos

e individuos. La unidad de análisis es un componente que forma parte de la población, la cual se delimita y donde es posible generalizar los resultados.

Partiendo de estas definiciones, la unidad de análisis estuvo constituida por los colaboradores del Grupo Vargas ubicado en la zona Metropolitana de Caracas, adscritos a las diferentes Direcciones de dicho grupo que al momento de recolectar la data contaban con más de un año de antigüedad y se encontraban desempeñando los cargos de: analistas, especialistas, coordinadores y gerentes.

2.2 Población

Ander-Egg (1983) define por población a "la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción." (p.179).

La población para medir la relación entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores adscritos en las distintas Direcciones del Grupo Vargas ubicadas en el área metropolitana de Caracas, en los cargos de: analistas, especialistas, coordinadores y gerentes, con una antigüedad en dicho Grupo Organizacional de más de un año.

De tal manera, que la población del presente estudio fue de 145 personas distribuidas en los cargos de la siguiente forma:

- Analistas (66)
- Especialistas (20)
- Coordinadores (19)
- Gerentes (40)

2.3 Muestra

La muestra según Pérez (2002) “es una proporción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa” (p.65).

En este sentido, partiendo de las características de la unidad de análisis, la población delimitada anteriormente y de lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) se realizó un muestreo probabilístico estratificado, de esta manera se pudo garantizar que todos los elementos de la población por cada segmento o estrato, tuvieran la misma posibilidad de ser escogidos por medio de una selección aleatoria.

El muestreo probabilístico estratificado se realizó con los 145 colaboradores que están adscritos en las diferentes Direcciones del Grupo Vargas, distribuidos en los siguientes niveles de cargos: analistas, especialistas, coordinadores y gerentes. La cantidad de colaboradores fue determinada de acuerdo a la base muestral obtenida en la población.

Para calcular la muestra derivada de la población, se procedió a establecer la fórmula de cálculo para universos finitos, expresada por Sierra (1994):

n= tamaño de la muestra.
N= tamaño de la población. Igual a 145.
e= error máximo admitido. Definido por las investigadoras en 5%.
p= probabilidad de éxito del 50%.
q= probabilidad de fracaso del 50%.
Z= nivel de confianza. Corresponde al 95%.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1{,}96)^2 * 145 * 0{,}5 * 0{,}5}{(0{,}05)^2 * (145 - 1) + ((1{,}96)^2 * 0{,}5 * 0{,}5)} = 105{,}4 \approx 105$$

2.3.1 Muestreo estratificado

$$FM = \frac{n}{N} = \frac{105}{145} = 0{,}724$$

$$n_1 = 0{,}724 * 66 = 48$$

$$n_2 = 0{,}724 * 20 = 14$$

$$n_3 = 0{,}724 * 19 = 14$$

$$n_4 = 0{,}724 * 40 = 29$$

$$\sum n1, n2, n3, n4 = 105$$

A continuación, se presenta el resultado de la estratificación de la muestra en función a los cálculos utilizados anteriormente.

Tabla Nº1. Población y Muestra total por estratos.

Cargos	Población	Muestra
Analistas	66	48
Especialistas	20	14
Coordinadores	19	14
Gerentes	40	29
Total	145	105

Fuente: elaboración propia.

3. Variables: definición conceptual y operacional

Según Sabino (2000), las variables son: "…cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar." (p.77). Esta variación viene dada según la óptica de las interrogantes y los objetivos planteados por el investigador.

3.1 Sentido de Pertenencia

3.1.1 Definición conceptual: actitud que expresa la orientación de un individuo hacia la organización, a reflejar su fidelidad o participación en la empresa, y a otorgarle importancia a integrar las metas personales y las organizacionales (Hagerty y Patusky, 1995).

3.1.2 Definición operacional: respuesta dadas al instrumento de sentido de pertenencia de Hagerty y Patusky (1995), por los colaboradores adscritos a las diferentes Direcciones de Grupo Vargas que se encuentran desempeñando los cargos de analistas, especialistas, coordinadores y gerentes, con más de un año de antigüedad en dicho grupo.

Tabla Nº 2. Dimensiones del Sentido de Pertenencia.

Dimensiones	Definición
Participación	Sentir que ocupa un lugar dentro de la organización, atribuyéndole un nivel de comodidad o incomodidad asociada con la acción participativa.
Capacidades	Sentirse apto para tomar decisiones fundamentándose en sus conocimientos. Comportamiento que positivamente motiva y promueve la comunicación. Mientras que negativamente se generan: Miedos, ansiedades y conflictos.
Interacción	Conciernen las relaciones entre dos o más personas, a través de un análisis de características compartidas y amistad. El efecto negativo contiene odio, distancia emocional, resentimiento.

Fuente: Hagerty y Patusky, 1995.

3.1.3 Operacionalización de la variable Sentido de Pertenencia

Tabla Nº 3. Tabla operacional de Sentido de Pertenencia.

Variable	Dimensiones	Items
Sentido de Pertenencia	Participación	1, 2, 4, 6, 8, 10
	Capacidades	3, 9, 13, 14, 16, 18
	Interacción	5, 7, 11, 12, 15, 17

Fuente: Hagerty y Patusky, 1995.

3.2 Compromiso organizacional

3.2.1 Definición conceptual: nivel de participación personal en un sistema o entorno, y simultáneamente la comodidad o incomodidad asociada a la experiencia de participación (Allen y Meyer, 1997).

3.2.2 Definición operacional: respuesta dadas al instrumento de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1997), por los colaboradores adscritos a las diferentes Direcciones de Grupo Vargas que se encuentran desempeñando los cargos de analistas, especialistas, coordinadores y gerentes, con más de un año de antigüedad en dicho grupo.

Tabla N°4. Dimensiones del Compromiso Organizacional.

Dimensiones	Definición
Compromiso Afectivo	Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización.
Compromiso de Continuidad	Se refiere al conocimiento de los costos asociados con dejar la organización.
Compromiso Normativo	Revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la organización.

Fuente: Allen y Meyer, 1997.

3.2.3 Operacionalización de la variable Compromiso Organizacional

Tabla Nº 5. Tabla operacional de Compromiso Organizacional.

Variable	Dimensiones	Ítems
Compromiso Organizacional	Compromiso Afectivo	6, 9, 12, 14, 15, 18
	Compromiso de Continuidad	1, 3, 4, 5, 16, 17
	Compromiso Normativo	2, 7, 8, 10, 11, 13

Fuente: Allen y Meyer, 1997.

4. Variables demográficas

Adicional a las variables Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional, previamente desarrolladas; también fueron consideradas las variables socio-demográficas pertinentes al objetivo de la investigación:

- Género
- Edad
- Cargo
- Grado de Instrucción

Esta decisión fue tomada con el objetivo de determinar, si dichas variables ejercían algún tipo de influencia, sobre las variables Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional.

5. Instrumentos para la recolección de datos

Para desarrollar la medición del Sentido de Pertenencia se utilizó el instrumento elaborado y validado por Hagerty y Patusky (1995), el cual permitió el cálculo de las dimensiones: participación, capacidades e interacción (ver Anexo A). En este orden de ideas, cada dimensión fue medida a través de ítems, siendo en su totalidad 18 afirmaciones, a saber:

Tabla N°6. Afirmaciones por dimensiones de la variable Sentido de Pertenencia.

Sentido de Pertenencia	Afirmaciones
Participación	1. A menudo me pregunto si hay algún lugar dentro de la organización en donde realmente encajo. 2. No estoy totalmente seguro de si encajo en esta organización. 4. Generalmente siento que mis compañeros de trabajo me aceptan. 6. Me gustaría hacer una diferencia en mi trabajo, realizar algunos cambios, pero no siento que lo que yo tengo para ofrecer será valorado. 8. Me preocupa que al parecer no ocupo ningún lugar dentro de esta institución. 10. En general no me siento parte de la organización.
Capacidades	3. Yo me describiría como un inadaptado cuando me encuentro en situaciones sociales con mis compañeros de trabajo. 9. Yo podría desaparecer durante días de la oficina y nadie lo notaría. 13. Parezco un clavo cuadrado que trata de entrar a un agujero redondo. 14. No siento que exista algún lugar en donde pueda pertenecer dentro de esta organización. 16. Yo podría dejar de llamar a mis compañeros de trabajo durante días y esto no les importaría. 18. No soy valorado ni considerado importante por mis compañeros de trabajo.
Interacción	5. Parezco un pedazo de rompecabezas que no encaja en ninguna parte. 7. Parezco un forastero en la mayor parte de las situaciones. 11. Observo lo que ocurre en la organización, pero no me siento parte de ello. 12. Si muriera mañana, muy pocas personas del trabajo vendrían a mi entierro. 15. Me siento incomodo porque mi formación y experiencia son muy diferentes a los de mis compañeros. 17. Me siento excluido de mi ambiente de trabajo.

Fuente: Candamo y Guevara, 2015.

Al mismo tiempo, la variable Sentido de Pertenencia fue medida a través de una escala Likert de uno (1) a cuatro (4) puntos, la cual fue tabulada como se presenta en esta tabla:

Tabla N°7. Escala Likert del Sentido de Pertenencia.

# Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1-2-3-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18	4	3	2	1
4	1	2	3	4

(Ver Anexo A)

5.1. Confiabilidad del instrumento de Sentido de Pertenencia

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), la confiabilidad de un instrumento de medición radica en el hecho de que éste mida lo que el investigador quiere medir, y además que al aplicarlo varias veces sobre una misma muestra éste arroje el mismo resultado.

Por otra parte, George y Mallery (2003) señalan que el método que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica será el coeficiente de Alpha de Cronbach, coeficiente que se evalúa de la siguiente manera:

-Coeficiente Alpha>.9 es excelente

- Coeficiente Alpha>.8 es bueno

-Coeficiente Alpha>.7 es aceptable

- Coeficiente Alpha>.6 es cuestionable

- Coeficiente Alpha>.5 es pobre

- Coeficiente Alpha <.4 es inaceptable

El nivel de confiabilidad del instrumento de Hagerty y Patusky (1995) fue comprobado por los autores Candamo y Guevara (2015) en su trabajo de investigación denominado *"Relación entre el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral de los empleados de una institución financiera"* donde los resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos fueron significativamente mayores de cero, obteniendo un valor Alpha de Cronbach de 0,86.

A su vez, Dávila y Jiménez (2014) en su estudio titulado *"Sentido de pertenencia, compromiso afectivo y probabilidad de continuar en el futuro en empleados que proporcionan servicios de Contact Center en España y en Perú"* obtuvieron un coeficiente de confiabilidad de 0,71.

Con base a los resultados de los coeficientes de confiabilidad arrojados por los autores que han trabajado con el cuestionario de Sentido de Pertenencia de Hagerty y Patusky (1995), se puede concluir que el instrumento tiene unos antecedentes de confiabilidad y por lo que fue considerado para aplicarse en el presente estudio.

Con la finalidad de establecer la confiabilidad de dicho instrumento antes de suministrarlo a la muestra objeto de estudio, se procedió a la realización de un estudio piloto, a una muestra de 12 colaboradores pertenecientes al Grupo Vargas, los cuales, vale la pena acotar, no fueron parte de la muestra del estudio. Considerando los resultados los 18 ítems que conforman el instrumento de Sentido de Pertenencia se calculó el índice de Alpha de Cronbach donde se obtuvo un índice de 0,924.

Tabla N° 8. Índice de confiabilidad Alpha de Cronbach para prueba piloto.

Estadística de fiabilidad Sentido de Pertenencia	
Alpha de Cronbach	Nº de elementos
0,924	12

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de reforzar la confiabilidad de la investigación, se calculó el índice de Alpha de Cronbach para la muestra objeto de estudio (105 colaboradores) considerando, de igual forma, los 18 ítems que constituyen el instrumento utilizado para la recolección de los datos, obteniéndose así, un índice final de confiabilidad de 0,897 para el instrumento de Sentido de Pertenencia.

Tabla N° 9. Índice de Alpha de Cronbach al considerar toda la muestra.

Estadística de fiabilidad Sentido de Pertenencia	
Alpha de Cronbach	Nº de elementos
0,897	105

Fuente: elaboración propia.

En el caso de la medición de la variable Compromiso Organizacional se utilizó el instrumento elaborado por Allen y Meyer (1997), el cual estuvo compuesto por 18 afirmaciones, distribuidas en tres grupos de seis preguntas, correspondientes a cada una de las dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo; que buscan presentar el grado de compromiso de los colaboradores con la organización (Ver Anexo B).

Tabla N°10. Afirmaciones por dimensiones de la variable Compromiso Organizacional.

Compromiso	Afirmaciones
Afectivo	6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización 9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios. 12. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal. 14. No me siento como "parte de la familia" en mi organización. 15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización. 18. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.
Continuidad	1. Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte. 3. Si decidiera renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas. 4. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo. 5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría pocas opciones alternativas. 16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas. 17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.
Normativo	2. Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora. 7. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento. 8. Esta organización merece mi lealtad. 10. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual. 12. Yo no renunciaría a mi trabajo ahora porque me siento obligado con la gente de mi organización. 13. Le debo mucho a mi organización.

Fuente: Goncalves, 2017.

Para cada afirmación los encuestados debieron asignar un valor cuantificado del uno (1) al cinco (5), los cuales fueron tabularon de la siguiente manera:

Tabla N° 11. Escala Likert de la variable Compromiso Organizacional.

# Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1-2-3-4-5-6-7-8-9-11-12-13-16	1	2	3	4	5
10- 14-15-18	5	4	3	2	1

(Ver Anexo B)

5.2. Confiabilidad del instrumento de Compromiso Organizacional

En el instrumento de Allen y Meyer (1997) fue comprobado su nivel confiabilidad por sus propios autores, arrojando un coeficiente de confiablidad de 0,79. Para verificar la confiabilidad del instrumento, los autores calcularon el coeficiente de Alpha de cada una de las afirmaciones, donde se obtuvo un coeficiente de Alpha superior a 0,70 en cada uno de los factores, lo cual según George y Mallery (2003) representa una confiabilidad aceptable. Obteniendo un 0,85 para la dimensión Afectivo; 0,79 para la dimensión de Continuidad y 0,73 para la dimensión Normativo.

Asimismo, se puede hacer mención del trabajo de grado realizado por Goncalves (2017) titulado como *"Relación entre las prácticas de Marketing interno y el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo"*, donde se obtuvo un valor Alpha de Cronbach de 0,79.

Al instrumento de los autores Allen y Meyer (1997) para medir la variable Compromiso Organizacional se realizó una prueba piloto donde se buscó medir el nivel de confiabilidad y el impacto del instrumento utilizado en la investigación, el mismo fue aplicado a 12 colaboradores, todos estos adscritos en las diferentes Direcciones del Grupo Vargas, que no fueron considerados como parte de la muestra del estudio.

Como resultado se obtuvo un 0,806 para el instrumento de Compromiso Organizacional, lográndose así establecer un nivel de confiabilidad muy alto en el instrumento, hecho que dio paso a la segunda etapa de recolección de datos que consideró a los colaboradores que conformaban la muestra seleccionada.

Tabla N°12. Índice de confiabilidad Alpha de Cronbach para prueba piloto

Estadística de fiabilidad Compromiso Organizacional	
Alpha de Cronbach	Nº de elementos
0,806	12

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se procedió a calcular el Alpha de Cronbach para toda la muestra seleccionada (105), obteniéndose un índice de confiabilidad de 0,741 para el instrumento de Compromiso Organizacional.

Tabla N° 13. Índice de Alpha de Cronbach al considerar toda la muestra

Estadística de fiabilidad Compromiso Organizacional	
Alpha de Cronbach	Nº de elementos
0,741	105

Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que la presente investigación puede considerarse confiable, ya que, primeramente, se realizó una prueba piloto de los instrumentos que se utilizaron para recolectar los datos pertinentes de la empresa objeto de estudio y los resultados fueron considerados por los estándares de George y Mallery (2003) como un valor “excelente” y “bueno” respectivamente, es decir, altamente confiable.

5.3. Validez del instrumento

Considerando que fue utilizado el instrumento diseñado por Hagerty y Patusky (1995) para medir el Sentido de Pertenencia y el de los autores Allen y Meyer (1997) para medir el Compromiso Organizacional, se puede establecer que ambos comprenden un alto grado de validez, ya que, han sido utilizados en investigaciones previamente mencionadas con características similares, resultando en todos estos casos instrumentos eficientes que han podido brindar resultados satisfactorios a los investigadores.

Por otra parte, los instrumentos que se utilizaron para la presente investigación pueden considerarse como válidos, ya que, para la primera etapa de recolección de datos se realizó una prueba piloto descrita anteriormente, considerando a 12 colaboradores del Grupo Vargas, quienes fueron capaces de comprender, relacionarse y responder por completo cada uno de los instrumentos, considerándose exitoso dicho procedimiento. De igual manera, estas conclusiones pudieron obtenerse para la muestra del estudio, puesto que los 105 colaboradores consiguieron responder los instrumentos con gran facilidad.

6. Procedimiento para la recolección de datos

- Se contactó a la Dirección de Capital Humano de Grupo Vargas para así plantear los objetivos de la investigación y la importancia de los resultados que se obtendrían con la aplicación de los instrumentos en las respectivas unidades organizativas de dicho Grupo.

- Posteriormente a esto, luego de obtener la aprobación de la investigación por parte de la Dirección de Capital Humano del Grupo Vargas, se coordinó una reunión para la debida exposición del proyecto de grado y revisión del instrumento de recolección de datos.

- Una vez aprobada la investigación se procedió a solicitar la información sobre las unidades que conforman el organigrama de la organización y poder proceder al cálculo de la muestra y de los distintos estratos que se consideraron para el estudio.

- Al obtener la muestra, el paso siguiente fue contactar a los supervisores de los colaboradores a los que se les aplicó el instrumento. A su vez, se mantuvo informada a la Dirección de Capital Humano en todos los contactos.

- Se aplicó el cuestionario al grupo piloto, conformado por 12 colaboradores de la empresa, obteniendo 3 encuestados por cargo establecido en la población. Esto permitió observar si se presentaban complicaciones o fallas entre los sujetos de estudio y las características de los instrumentos que fueron aplicados. Dichos trabajadores no fueron tomados dentro de la muestra a la que se le aplicó el instrumento definitivo.

- Posteriormente se aplicó el instrumento personalmente a cada uno de los participantes de la muestra.

- Una vez recolectados todos los cuestionarios, se inició el proceso de organización de la data y vaciado de información. Los datos fueron almacenados en una base de datos con el software IBM SPSS Statistics Versión 24 for Windows. Para medir las variables, sus dimensiones y sub-dimensiones o indicadores se utilizaron los estadísticos descriptivos y el correspondiente cálculo del índice de correlación de Pearson para establecer la correlación entre las variables de objeto de estudio.

- Al culminar la etapa de procesamiento de datos se procedió al análisis pertinente de los mismos. Para ello se utilizó la herramienta estadística SPSS Versión 24 una vez más y adicionalmente el programa Microsoft Excel 2016 a fin de generar diversas tablas y gráficos que lograron complementar la presentación de resultados en la investigación.

- Adicionalmente es importante establecer que para darle respuesta a los demás objetivos de la investigación y obtener diversos resultados que complementaran el estudio, se utilizaron otras herramientas estadísticas comprendidas en el programa SPSS Versión 24 como el cálculo de frecuencias y el uso de la media aritmética para las variables socio laborales como para las variables “Sentido de Pertenencia” y “Compromiso Organizacional”.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez recopilada la información pertinente a la aplicación del instrumento de recolección de datos, se procedió a efectuar el análisis correspondiente a los datos adquiridos en las variables Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional.

Los resultados a continuación contribuyeron al logro del objetivo general y objetivos específicos planteados en el presente estudio. Los mismos se presentan en la siguiente modalidad: la primera sección corresponde al análisis de las variables demográficas, tales como género, edad, cargo y grado de instrucción. Seguidamente en la segunda sección, se mostrarán los resultados obtenidos de la variable Sentido de Pertenencia, la tercera sección corresponde a los análisis de la variable Compromiso Organizacional; así mismo, en la cuarta sección se describen los análisis de las variaciones del Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional en relación a los datos demográficos y finalmente en la quinta sección, se desglosa el análisis respectivo de la correlación entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Organizacional.

1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS

A partir de los datos recogidos en la muestra de estudio, se procedió con el análisis estadístico descriptivo de las variables demográficas, donde se presentaron las distribuciones de frecuencias.

A continuación, se presenta la tabla con las variables demográficas referentes a la edad, cargo y género que posee cada uno de los colaboradores encuestados en el Grupo Vargas.

Tabla N°14. Variables Demográficas Nº1 (Edad, Cargo y Género).

		Género					
Edad	**Cargo**	**Femenino**	**%**	**Masculino**	**%**	**Total**	
20-29 años		**16**	66,67%	**8**	33,33%	**24**	**22,86%**
	Analista	14	58,33%	7	29,17%	87,50%	
	Especialista	0	0%	0	0%	0%	
	Coordinador	2	8,33%	1	4,17%	12,50%	
	Gerente	0	0%	0	0%	0%	
30-39 años		**33**	54,10%	**28**	45,90%	**61**	**58,10%**
	Analista	10	16,39%	13	21%	37,70%	
	Especialista	7	11,48%	1	1,64%	13,11%	
	Coordinador	5	8,20%	6	9,84%	18,03%	
	Gerente	11	18,03%	8	13,11%	31,15%	
40-49 años		**10**	62,50%	**6**	37,50%	**16**	**15,24%**
	Analista	3	18,75%	1	6,25%	25%	
	Especialista	3	18,75%	1	6,25%	25%	
	Coordinador	0	0%	0	0%	0%	
	Gerente	4	25%	4	25%	50%	
50-59 años		**0**	0%	**4**	100%	**4**	**3,81%**
	Analista	0	0%	0	0%	0%	
	Especialista	0	0%	2	50%	50%	
	Coordinador	0	0%	0	0%	0%	
	Gerente	0	0%	2	50%	50%	
Total		**59**	56,19%	**46**	43,81%		**100%**

Fuente: elaboración propia.

Al efectuar la medición del género que labora actualmente en el Grupo Vargas, se obtuvo a través de la muestra encuestada que el 56,19% corresponde a individuos del género femenino, mientras que el 43,81% se corresponde con el masculino. De estos resultados, se desprende que ésta muestra alberga una relación de personal en el que los cargos son manejados con un poco más de la mitad de estos por mujeres.

Por otra parte, la medición efectuada con respecto a las edades de la muestra objeto de estudio, permite reflejar que el mayor porcentaje de los colaboradores, 58,10% se ubica en el rango de 30 a 39 años, seguido por el 22,86% que encuentra la categoría de 20 a 29 años, mientras que el 15,24% se sitúa entre los 40 y 49 años, culminando con un 3,81% entre los 50 y 55 años.

Es necesario acotar que el mayor porcentaje señalado en la moda, mantiene como criterio el punto señalado anteriormente, en el que la mayoría de los cargos operativos y administrativos de la muestra encuestada, son ocupados por individuos entre los 30 y 39 años, lo que le brinda soporte al sustento presentado en el párrafo anterior.

Vinculando la variable “edad” con la variable “género”, se obtiene que la frecuencia relativa señalada para cada una de las respuestas establecidas, queda desglosado el resultado en una relación de 16 personas del género femenino y ocho del masculino en las edades correspondientes entre los 20 y 29 años, así como 33 del género femenino y 28 del masculino para las edades entre los 30 y 39 años; por otra parte para las edades entre los 40 y 49 años quedó sustentado que 10 de estos individuos se corresponden con el género femenino, mientras que seis de ellos son del masculino, quedando finalmente cuatro sujetos del género masculino y ninguno del género femenino en las edades correspondientes entre los 50 y 55 años.

Con estos valores porcentuales queda corroborado que de los 105 individuos encuestados que laboran en la organización objeto de estudio, 59 de ellas son del género femenino y 46 del masculino, de las cuales 49 del femenino estarían oscilando en edades entre los 20 y 39 años, mientras que 36 de estas pertenecen al masculino; adicionalmente, 10 individuos del género femenino y 10 del masculino estarían oscilando en edades entre los 40 y 55 años, lo que permite sustentar la relación piramidal por edades tomando en cuenta racionalmente los cargos y la experiencia profesional.

A continuación, se añade la tabla que vincula las variables demográficas cargo, grado de instrucción y género que tiene la muestra objeto de estudio:

Tabla N°15. Variables Demográficas Nº2 (Cargo, Grado de Instrucción y Género).

		Género					
Cargos	**Grado de Instrucción**	**Femenino**	**%**	**Masculino**	**%**	**Total**	
Gerente		**15**	51,72%	**14**	48,28%	**29**	**27,62%**
	Bachiller	0	0%	0	0%	0%	
	TSU	4	13,79%	2	6,90%	20,69%	
	Universitario	4	13,79%	7	24%	38%	
	Postgrado	7	24,14%	5	17,24%	41,38%	
Coordinador		**7**	50%	**7**	50%	**14**	**13,33%**
	Bachiller	0	0%	0	0%	0%	
	TSU	0	0%	0	0%	0%	
	Universitario	5	35,71%	6	42,86%	78,57%	
	Postgrado	2	14,29%	1	7,14%	21,43%	
Especialista		**10**	71,43%	**4**	28,57%	**14**	**13,33%**
	Bachiller	0	0%	0	0%	0%	
	TSU	0	0%	1	7,14%	7,14%	
	Universitario	7	50%	3	21,43%	71,43%	
	Postgrado	3	21,43%	0	0%	21%	
Analista		**27**	56%	**21**	44%	**48**	**45,71%**
	Bachiller	1	2,08%	0	0%	2,08%	
	TSU	13	27,08%	7	14,58%	41,67%	
	Universitario	12	25%	13	27,08%	52,08%	
	Postgrado	1	2%	1	2%	4,17%	

Fuente: elaboración propia.

La medición realizada con respecto a los cargos ocupados por la muestra encuestada, alcanzó un 45,71% para ocupar cargos como analistas, mientras que el 13,33% son especialistas, quedando también un 13,33% para los coordinadores y un 27,62% para los gerentes.

La moda obtenida la ocupa la base piramidal de la empresa con un 45,71% de la muestra encuestada, lo cual sumado a los gerentes, arroja un 73,33%, lo que implica que la muestra en cuestión fue tomada prácticamente del 75% de la misma entre dicha base y el tope organizacional conformado por la gerencia orgánica, quedando un 26,66% entre los coordinadores y especialistas; ahora bien, vinculando estos valores porcentuales con el género, se obtuvo que de los 48 analistas encuestados, 27 de ellos pertenecen al género femenino y 21 al masculino.

Continuando con el proceso anterior, en el caso de los especialistas, 10 de ellos pertenecen al género femenino y cuatro al masculino, quedando siete y siete coordinadores del género femenino y masculino respectivamente, finalmente habiendo 15 gerentes del género femenino y 14 masculino, permitiendo así corroborar los resultados en una proporción equitativa entre ambos géneros en la presente muestra.

Finalmente, la mayor relación porcentual con respecto al grado de instrucción, se ubica en individuos con el título universitario de pregrado, cuya moda ocupa más de la mitad de la presente muestra, lo cual complementado con los profesionales que han realizado estudios adicionales en el área de postgrado, permite establecer que prácticamente el 75% de los sujetos encuestados, se encuentra capacitado a nivel de estudios universitarios.

Adicionalmente, el 25,71% se encuentra preparado a nivel de estudios técnico superior universitario, quedando apenas una relación porcentual muy baja ocupada por apenas menos del 1% de quienes se encuentran realizando estudios universitarios, por lo que se sustenta el nivel de preparación y capacitación que posee la muestra encuestada que labora actualmente en la empresa objeto de estudio.

Por otra parte, al efectuar una vinculación de los porcentajes obtenidos con el género previamente estudiado, se puede señalar que a nivel de bachiller en proceso de estudios universitarios, la muestra evaluada se corresponde con un individuo del género femenino, mientras que a nivel de estudios técnico superior universitario, 17 de ellos son del género femenino y 10 del masculino; de igual forma 28 profesionales se corresponden con el género femenino a nivel de estudios universitarios de pregrado y 29 son masculinos, quedando finalmente 13 profesionales a nivel de postgrado del género femenino y siete del masculino.

Complementariamente, las investigadoras vincularon el grado de instrucción con los cargos ocupados actualmente por la muestra de estudio, permitiendo obtener que el bachiller que realiza estudios universitarios actualmente, ocupa el cargo de analista como parte de la base piramidal de la organización, mientras que los técnicos superiores universitarios ocupan

en su mayoría cargos en el área de analistas y especialistas, siendo otorgado apenas seis cargos a nivel gerencial.

Ampliando la información establecida en el párrafo anterior como parte de la vinculación entre las variables señaladas, 25 de los profesionales con estudios universitarios de pregrado ocupan el cargo de analistas, mientras que 10 son especialistas, quedando 11 coordinadores y 11 gerentes respectivamente, sumatoria que les concede la mayor relación porcentual de los cargos ocupados en los diferentes estratos de la empresa de dicha muestra.

Finalmente quienes han realizados estudios de postgrado se encuentran distribuidos, ocupando 12 de ellos puestos gerenciales, tres son coordinadores, tres son especialistas y dos aún permanecen como analistas; en este sentido es importante señalar que dentro de los valores señalados, resulta un tanto atípico considerando los paradigmas actuales en el ámbito empresarial, que existan dos profesionales con estudios de postgrado aún en el cargo de analistas y seis técnico superior universitario de manera contraria ocupando cargos gerenciales, hechos que están aprobados y mantenidos por la Gerencia General de la organización.

2. VARIABLE: SENTIDO DE PERTENENCIA

Para llevar a cabo el análisis de esta variable, se propuso utilizar una escala de interpretación que permitiera definir los distintos niveles de Sentido de Pertenencia con el objetivo de enmarcar la información recogida y poder tener un marco de referencia. En este sentido, se procedió a considerar las opciones de respuesta del cuestionario de escala de Likert, la cual contaba con cuatro (4) opciones, siendo uno (1) totalmente de acuerdo y cuatro (4) totalmente en desacuerdo. Por lo que se concibe que la opción cuatro (4) comprende un alto nivel de sentido de pertenencia y la opción uno (1) un bajo nivel.

Posteriormente, este resultado se dividió entre tres para obtener los niveles de sentido de pertenencia, los cuales quedaron delimitados de la siguiente manera:

Tabla N° 16. Niveles del Sentido de Pertenencia.

Niveles de Sentido de Pertenencia	Puntuación Promedio
Nivel bajo	Desde 1 a 1,90
Nivel medio	Desde 1,91 a 3,21
Nivel alto	Desde 3,22 a 4

Fuente: elaboración propia.

A continuación se detallan los resultados del análisis estadístico correspondiente a la variable Sentido de Pertenencia con sus respectivas dimensiones: Participación, Capacidades e Interacción.

La escala de medición utilizada para medir las dimensiones de la variable Sentido de Pertenencia en la empresa es:

Tabla N° 17. Escala de medición del Sentido de Pertenencia

# Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1-2-3-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18	4	3	2	1
4	1	2	3	4

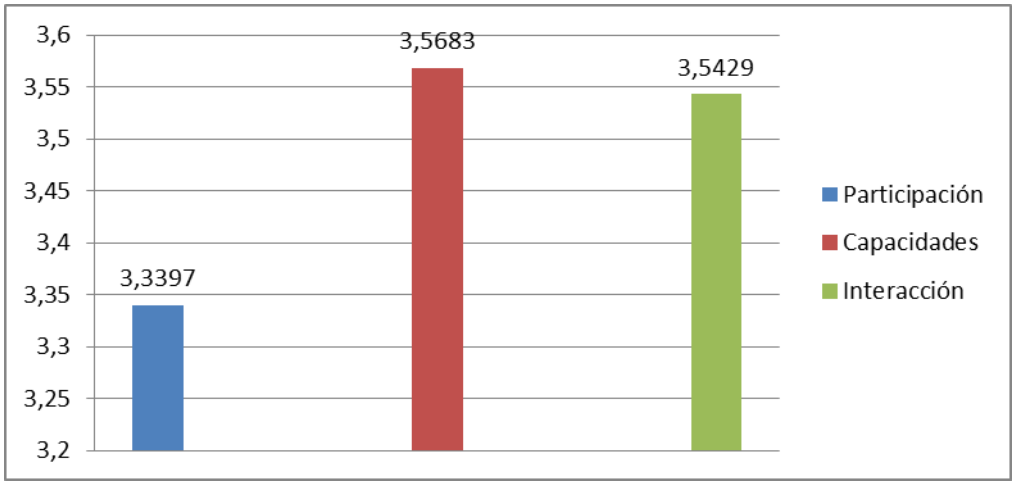
(Ver Anexo A)

Tabla N° 18. Descriptivos: Variable Sentido de Pertenencia y sus dimensiones.

	Sentido de Pertenencia	Participación	Capacidades	Interacción
N	105	105	105	105
Media	3,4857	3,3397	3,5683	3,5429

Fuente: elaboración propia.

Gráfico Nº1. Medias de las Dimensiones de la variable Sentido de Pertenencia.



Fuente: elaboración propia.

La media obtenida para la variable objeto de estudio, permite establecer que la muestra encuestada posee un alto sentido de pertenencia para con la organización, ubicándose el valor 3,4857 muy cercano a la mitad dentro de la escala determinada como sentido de pertenencia alto, dado que el valor mínimo a la escala alta es de 3,22

En este contexto es importante resaltar que la muestra en cuestión manifiesta su fidelidad y participación en la empresa, integrando sus objetivos personales con los del Grupo Vargas, sin embargo, tomando en cuenta que el valor tope se ubica en 4, es importante resaltar que aún existe una diferencia marcada de 0,52, lo que representa también una variación significativa que amerita la atención de la organización objeto de estudio con miras a convalidar soluciones a través de la Dirección de Recursos Humanos, en el sentido de integrar a los colaboradores dentro de la cultura valores propios de la empresa.

Siguiendo este orden de ideas, adquiere una relevancia fundamental la comprensión funcional sustentada sobre un constructo sistemático, en el sentido de fortalecer distintos factores que conlleven a reducir drásticamente los valores obtenidos tanto en la variable propia de estudio como en su horizontalidad de manera correlacional con el Compromiso Organizacional, en el que deben evaluarse acciones adecuadas a los factores que constituyen relevancia en este proceso de integración de las empresas del Grupo Vargas, aunado a la capacidad de ejecutabilidad que las mismas pudiesen reflejar en aras de lograr una solución

consuetudinaria que se mantenga en el tiempo generando una incidencia positiva en el ámbito organizacional, buscando la corresponsabilidad propia de los colaboradores en cada uno de los cargos asignados.

Tomando en consideración el resultado reflejado a través de la dimensión Participativa de la variable Sentido de Pertenencia, se puede apreciar la obtención de una media de 3,33, lo que permite afirmar que la muestra objeto de estudio siente con un nivel alto, que ocupa un lugar dentro del Grupo Vargas, atribuyéndole un nivel de comodidad asociada con acciones de interacción.

Por otra parte, la media alcanzada para la dimensión Capacidades se ubica en un valor de 3,56, valor que duplica el posicionamiento del Sentido de Pertenencia comparativo entre la dimensión Participativa y de Capacidades en favor de este último, lo que permite demostrar que la mayoría de los colaboradores que conforman dicha muestra, generan aportes en beneficio de la organización, tomando en consideración el conocimiento obtenido, la experiencia profesional y la flexibilidad propia de la empresa en actuar desde diferentes aristas, en el sentido de brindar la oportunidad para que cada uno de los colaboradores aporte dichos conocimientos y no que estos se conviertan en imposiciones que limiten la actuación de cada uno de los individuos, aunado a la claridad en materia de bienestar y satisfacción personal y profesional de cada uno de estos colaboradores en que puedan adquirir mayores conocimientos y fortalecer sus áreas de especialidad.

Más allá de los resultados alcanzados, las investigadoras consideran sobre este particular, que la dimensión sustentada en las Capacidades no solo debe conllevar al arraigo en materia de Sentido de Pertenencia sobre el fortalecimiento profesional de las partes, sino también, el poder consolidar el mayor y mejor contexto de bienestar a través de las relaciones humanas establecidas en un adecuado manejo de liderazgo, en el que se consoliden las interacciones tanto horizontales como verticales, entendiendo que cada uno de los entes que labora en la organización, además de recibir conocimiento pleno sobre sus áreas laborales, estos llevan implícito un cúmulo de información y preparación, por lo que cada uno de estos también tiene mucho que aportar y enseñar, hecho que coadyuvaría a transformar el clima

laboral de la empresa objeto de estudio, tomando en cuenta a cada uno de los colaboradores, y con ello, se estaría generando cambios sustanciales en materia de aceptación y crecimiento tanto del Grupo Vargas, como de cada uno de su talento humano.

Finalmente, la media en la dimensión Interacción alcanzó un valor de 3,54, valor muy cercano a la dimensión anterior, y que permite afirmar que el Sentido de Pertenencia que actualmente reina en la organización es en promedio alto, y no por ello, deben descuidarse las tendencias minoritarias hacia calificativos distintos y antagónicos a la afirmación de la mayoría.

2.1. Análisis ítems de dimensiones de la variable Sentido de Pertenencia

Tabla Nº19. Distribución de Frecuencias por Ítems de la dimensión Participación.

Dimensiones SP	Ítems	Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Participación	1. A menudo me pregunto si hay algún lugar dentro de la organización en donde realmente encajo.	TA	4	3,80%
		DA	9	8,60%
		ED	39	37,10%
		TD	53	50,50%
		Total	105	100%
	2. No estoy totalmente seguro de si encajo en esta organización.	TA	0	0%
		DA	19	18,10%
		ED	34	32,40%
		TD	54	49,50%
		Total	105	100%
	3. Generalmente siento que mis compañeros de trabajo me aceptan.	TA	38	36,20%
		DA	58	55,20%
		ED	8	7,60%
		TD	1	1%
		Total	105	100%
	4. Me gustaría hacer una diferencia en mi trabajo, realizar algunos cambios, pero no siento que lo que yo tengo para ofrecer será valorado.	TA	5	4,80%
		DA	24	22,90%
		ED	39	37,10%
		TD	37	35,20%
		Total	105	100%
	5. Me preocupa que al parecer no ocupo ningún lugar dentro de esta institución.	TA	0	0%
		DA	17	16,20%
		ED	28	26,70%
		TD	60	57,10%
		Total	105	100%
	6. En general no me siento parte de la organización.	TA	0	0%
		DA	4	3,80%
		ED	26	24,80%
		TD	75	71,40%
		Total	105	100%

Fuente: elaboración propia.

La moda alcanzada en el primer ítem de esta dimensión supera a la mitad de la muestra encuestada en la categoría de “totalmente en desacuerdo”, cuya ponderación fue del 50,5%, permite de entrada establecer que más de la mitad de los colaboradores de la muestra perteneciente al Grupo Vargas no sienten dificultad alguna en encajar para los efectos laborales o personales dentro de la misma, por lo que su sentido de identidad y pertenencia no recae en la personalidad de estos, sino más bien en el contexto que manejaría la organización objeto de estudio.

Si a este resultado se le agrega el 37,1% adicional “en desacuerdo”, se estaría hablando de una relación conglomerada del 87,6%, lo que permitiría establecer de manera integral que prácticamente de cada 10 sujetos encuestados, ocho de ellos no presentan dificultad alguna en encajar en la organización, hecho que de manera natural representa una ventaja y facilidad a la hora de efectuar conformaciones de trabajos grupales o rotaciones internas para atender diferentes áreas o temáticas que ameriten la experiencia y el aporte de los distintos colaboradores.

Aun cuando existe un 12,4% de la muestra que reflejó dificultades en cuanto a su encaje dentro del Grupo Vargas, es importante resaltar que dicha relación porcentual requiere una revisión tanto en el proceso de reclutamiento, de manera de evaluar con mayor incisión el perfil de ingreso de dichos colaboradores, así como del entorno laboral en el que se encuentran los mismos, dado que ello demuestra que este personal tiene niveles de insatisfacción dentro de la empresa objeto de estudio, lo que incide ineludiblemente en los niveles de productividad y de aceptación del contexto cultural de la compañía.

Es importante ampliar el contexto presentado anteriormente, dado que se conjuga tanto el ámbito cultural de la empresa Grupo Vargas como el perfil correspondiente a los colaboradores que ingresaron a la misma, lo que permite crear una fusión pluralista que permite enriquecer el ámbito laboral y la aceptación de cada una de estas personas, fortaleciendo en el tiempo el sentido de pertenencia por la compañía, al compartir cultura, valores, entre otros.

Correlacionando ambos indicadores relacionados al encaje dentro de la organización, se observa que de cada 10 personas de la presente muestra, dos de ellas no tienen arraigado un sentido de pertenencia idóneo para funcionar adecuadamente en la empresa objeto de estudio, lo que resulta perjudicial para la empresa contar con personas que tengan esta tendencia, dado que pudiesen contaminar a otros profesionales, cuya incidencia repercutiría negativamente en el debilitamiento de la organización y en el alcance de los objetivos establecidos como parte del compromiso organizacional, hecho que va de la mano sustentando en principio la correlación que existe entre los dos factores que conforman la presente investigación.

En cuanto a la aceptación de los colaboradores en la empresa, la moda se ubicó en la categoría "de acuerdo" alcanzando un total de 55,2%, lo que agregado a la categoría inmediata "totalmente de acuerdo" con un 36,2%, permitió obtener un total de 91,4%, por lo que quedaría establecido que de cada 10 personas de la muestra que labora en el Grupo Vargas, nueve de estas sienten que sus compañeros de trabajo los aceptan, lo que permitiría simplificar el proceso de adaptación de la gran mayoría de estos colaboradores.

Existe un 8,6% de dichos colaboradores encuestados que sienten actualmente que sus propios compañeros laborales no los aceptan, lo que sumado a los dos primeros indicadores relacionados con el sentido de pertenencia objeto de estudio conllevaría a que las mismas tienen problemas propios de adaptación tanto para la interacción con los demás colaboradores como con la cultura propia de la empresa, por lo que se requiere efectuar una evaluación exhaustiva sobre este particular, y es precisamente el recurso humano de la organización quien debe tomar la iniciativa comenzando por el proceso de reclutamiento y la evaluación interna de quienes dirigen a nivel gerencial el destino de la empresa.

Por otra parte, un 27,7% de los encuestados permite resaltar que de cada 10 personas, existen tres que manifiestan su insatisfacción al no sentirse valoradas, porcentaje que estaría por encima de los resultados alcanzados en los primeros indicadores evaluados, por lo que es necesario resaltar una vez más que la insatisfacción de este último porcentaje señalado es considerable, el cual debe enmarcarse en desmotivación de estos, en incidencias sobre el sentido de pertenencia para con la empresa al no sentirse valorados, en focos de posible

contaminación para con el resto de la organización, lo que se traduce en condiciones apropiadas para la creación de perversas posibilidades que vayan en contra de los intereses de la empresa, lo que ineludiblemente se enlaza con la afectación en el compromiso organizacional para con el Grupo Vargas.

Adicionalmente, es necesario resaltar que de cada 10 personas encuestadas, nueve de ellas se sienten como parte de la organización; sin embargo, prácticamente un 25% de la misma se situó en la categoría “en desacuerdo”, por lo que aun cuando ello constituye un factor positivo, conlleva a establecer que aun el talento humano en la proporción señalada se encuentra en proceso de adaptación avanzado, por lo que los señalamientos realizados correspondientes al proceso de interacción comunicacional adquieren vigencia y necesidad de considerarlos como un factor primordial para alcanzar la unidad en el Grupo Vargas.

Los valores porcentuales menores aun cuando siguen siendo muy bajos, a criterio de las investigadoras, no pueden ser descartados, en el sentido de evitar que se genere una propagación negativa que pudiese afectar al resto de los colaboradores, por lo que las acciones establecidas mediante las oportunidades existentes en el campo gerencial a través de la realización de talleres y actividades de capacitación que conformen la motivación, superación personal y profesional de cada uno de estos colaboradores, abriría una brecha muy interesante que conllevaría a superar con elevadas probabilidades de éxito los paradigmas tanto organizacionales como particulares.

Tabla N°20. Distribución de Frecuencias por Ítem de la dimensión Capacidades.

Dimensiones SP	Ítems	Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Capacidades	1. Yo me describiría como un inadaptado cuando me encuentro en situaciones sociales con mis compañeros de trabajo.	TA	1	1%
		DA	3	2,90%
		ED	27	25,70%
		TD	74	70,50%
		Total	105	100%
	2. Yo podría desaparecer durante días de la oficina y nadie lo notaría.	TA	0	0%
		DA	2	1,90%
		ED	28	26,70%
		TD	75	71,40%
		Total	105	100%
	3. Parezco un clavo cuadrado que trata de entrar a un agujero redondo.	TA	0	0%
		DA	3	2,90%
		ED	29	27,60%
		TD	73	69,50%
		Total	105	100%
	4. No siento que exista algún lugar en donde pueda pertenecer dentro de esta organización.	TA	0	0%
		DA	1	1%
		ED	34	32,40%
		TD	70	66,70%
		Total	105	100%
	5. Yo podría dejar de llamar a mis compañeros de trabajo durante días y esto no les importaría.	TA	6	5,70%
		DA	10	9,50%
		ED	49	46,70%
		TD	40	38,10%
		Total	105	100%
	6. No soy valorado ni considerado importante por mis compañeros de trabajo.	TA	0	0%
		DA	6	5,70%
		ED	34	32,40%
		TD	65	61,90%
		Total	105	100%

Fuente: elaboración propia.

La moda alcanzada se sustenta en la categoría de “totalmente en desacuerdo” para quienes consideraron no sentirse como unos inadaptados en situaciones sociales con los compañeros de trabajo, alcanzando un 70,5%, lo que sumado a la categoría inmediata permite albergar un 96,2% de las personas que están de una forma u otra en desacuerdo, por lo que de

cada 10 personas de la muestra obtenida que laboran en el Grupo Vargas, nueve de ellas no tienen problemas de adaptación en las actividades que se manejan dentro del ámbito social con los compañeros de trabajo de la misma organización.

Al correlacionar los resultados señalados con la dimensión participativa, y haber alcanzado una ponderación porcentual equivalente al 30,6% del total alcanzado en las categorías “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, se entiende que el no lograr encajar en la empresa objeto de estudio es una apreciación exclusiva del ámbito laboral y no del social, por lo que se reafirma las necesidades señaladas en los procesos relacionados con el talento humano y el ámbito laboral que funciona en el Grupo Vargas, siendo requerido fortalecer más aun el sentido de pertenencia, elevando los niveles motivacionales que engranan obligatoriamente con el compromiso organizacional.

Es claro, que aun cuando las empresas que conforman el Grupo Vargas vienen de modalidades funcionales particulares, estas encajan en lo tradicional, en el que existe un control sobre la presencia de los colaboradores encuestados, lo que dificulta el mantener desapercibida la ausencia de alguno de estos; sin embargo, existe una minoría de la muestra que piensa totalmente lo contrario, lo que implica simplemente evaluar los procesos de control que lleva actualmente la organización objeto de estudio y, la unificación de estos bajo un criterio que permita evaluar realmente el parámetro en cuestión. Los porcentajes bajos alcanzados deben conllevar a entender que aun cuando existen diferencias sensibles y normales como parte de cualquier organización en cuanto al sentido de pertenencia, también deben incluirse factores que son comunes a todos estos, los cuales deben estribarse en el contacto humano y afectivo entre las personas desde el momento en el que arriban a su actividad laboral, buscando transformar el clima organizacional en un ámbito apetecible que permita lograr el disfrute y la aceptación por parte de cada uno de los colaboradores, por lo que el sentido de pertenencia en sí mismo no constituiría una barrera para el fortalecimiento del Grupo Vargas, si este lograse consolidar el proceso de interacción comunicacional entre las partes.

En general las interrogantes efectuadas sobre esta dimensión objeto de estudio, arrojaron resultados que ubican su moda en la categoría de “totalmente en desacuerdo a excepción de la consideración personal de la muestra encuestada en la que señala estar en desacuerdo con respecto a que podría dejar de llamar a sus compañeros de trabajo en días y ello no les importaría; esta sumatoria en general arrojaría un promedio del 94,93% de los encuestados, cuya tendencia manifiesta el desacuerdo en cuanto a las posiciones afectivas enfocadas de manera negativa, por lo que el sentido de pertenencia de la mayoría de dichos colaboradores que trabajan actualmente en el Grupo Vargas tiene una tendencia claramente definida que comulga con la cultura y valores de esta, así como la aceptación de parte de los compañeros de trabajo, por lo que la satisfacción personal en este sentido es favorable hacia la organización.

El promedio anteriormente señalado, permite establecer que de cada 10 personas de la presente muestra, nueve de ellas se identifican plenamente con la organización, sus colaboradores, la cultura y valores propios del Grupo Vargas, hecho que facilita sensiblemente el proceso de integración de todos los entes que laboran en la empresa, y más aún cuando se obtiene en promedio que prácticamente el 67% de la organización adopta posiciones arraigadas que permiten manifestar un sólido sentido afectivo en el contexto del sentido de pertenencia, por lo que los niveles de bienestar y satisfacción como tal son elevados.

Una vez más, es necesario entender que la gerencia del Grupo Vargas requiere que no solo se genere la tranquilidad al contar con un valor porcentual tan alto como el señalado en el punto anterior, sino que debe enfocar esfuerzos y acciones proclives a los porcentajes que se ubican en las tres categorías distintas a la de “totalmente en desacuerdo”, dado que aun cuando existe un alto porcentaje en la categoría “en desacuerdo”, ello constituye factores de evaluación que ameritan la atención por parte de la dirección de Recursos Humanos, con miras a crear un sentido de pertenencia adecuado a los intereses de la empresa, por lo que el compromiso organizacional queda imbuido de manera tácita, encapsulado e ineludible con dicho sentido de pertenencia.

Tabla N°21. Distribución de Frecuencias por Ítem de la dimensión Interacción.

Dimensiones SP	Ítems	Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Interacción	1. Parezco un pedazo de rompecabezas que no encaja en ninguna parte.	TA	0	0%
		DA	0	0%
		ED	30	28,60%
		TD	75	71,40%
		Total	105	100%
	2. Parezco un forastero en la mayor parte de las situaciones.	TA	1	1%
		DA	6	5,70%
		ED	36	34,30%
		TD	62	59,00%
		Total	105	100%
	3. Observo lo que ocurre en la organización, pero no me siento parte de ello.	TA	0	0%
		DA	8	7,60%
		ED	35	33,30%
		TD	62	59%
		Total	105	100%
	4. Si muriera mañana, muy pocas personas del trabajo vendrían a mi entierro.	TA	2	1,90%
		DA	8	7,60%
		ED	37	35,20%
		TD	58	55,20%
		Total	105	100%
	5. Me siento incomodo porque mi formación y experiencia son muy diferentes a los de mis compañeros.	TA	1	1%
		DA	12	11,40%
		ED	32	30,50%
		TD	60	57,10%
		Total	105	100%
	6. Me siento excluido de mi ambiente de trabajo.	TA	0	0%
		DA	1	1%
		ED	36	34,3
		TD	68	64,80%
		Total	105	100%

Fuente: elaboración propia.

La moda obtenida sobre el encaje o no de los encuestados corresponde con la categoría de “totalmente en desacuerdo” para un 71,4%, lo cual complementado con el 28,6% para la modalidad “en desacuerdo”, conforma el 100% de la muestra encuestada, por lo que se

requiere entender que al afirmar que no se encaja en ninguna parte, no se está abarcando de manera exclusiva a la organización, sino a todos los ámbitos a los que concurre la persona encuestada.

Bajo el criterio señalado en el punto anterior, la obtención del 100% en las categorías respectivas obedece a que las personas de la presente muestra encajan acertadamente en diferentes ámbitos, por lo que prácticamente los resultados anteriores corroboran que la problemática en cuestión obedece al encaje de algunos sujetos encuestados dentro de la organización objeto de estudio, cuyos promedios en general giran en una relación de una persona por cada 10 con dificultades para acoplarse dentro de la empresa.

Los resultados relacionados con en el encaje dentro de la organización, en el que predomina fundamentalmente la categoría de “totalmente en desacuerdo”, permite establecer en el contexto del sentido de pertenencia que las afirmaciones establecidas compaginan con la realidad que se maneja actualmente, dado que la identidad con la cultura organizacional, sus valores y tendencias, son compartidos abiertamente, por lo que la mayoría, en este caso en una relación de 9 personas de cada 10, sienten que no son profesionales ajenos a las diferentes situaciones que pudiese confrontar la empresa objeto de estudio.

Adicionalmente el porcentaje correspondiente a un 6,7%, llama la atención en el sentido de contar con parte minoritaria de la muestra encuestada que se siente ajena a los intereses propios de la empresa, por lo que un foco que se sienta forastero en la mayor parte de las situaciones, amerita un seguimiento y evaluación de los mismos, de manera que estos no generen un efecto de bola de nieve acompañado de un efecto dominó, en el que pudiesen verse afectados una mayor cantidad de colaboradores.

La Dirección de Recursos Humanos no puede partir del principio que son solamente las personas que ingresen quienes remolcan la problemática de desadaptación, por lo que también, se requiere una evaluación minuciosa que abarque la horizontalidad y verticalidad del Grupo Vargas, en el que deben considerarse los diferentes manejos en el área gerencial, cuyas aristas abarcarían el desempeño profesional, el ejercicio de liderazgo, las capacidades y

potencialidades de cada colaborador adaptadas a las necesidades de la empresa, de manera de cubrir diferentes ámbitos colaterales que conlleven al fortalecimiento del sentido de pertenencia y de los objetivos establecidos de la empresa para el cumplimiento de la misión como parte fundamental del compromiso organizacional.

Prácticamente de cada 10 sujetos encuestados, 9 de ellos observan los factores positivos y negativos, así como el comportamiento de la empresa con miras al cumplimiento de la misión a través de la consolidación de los objetivos establecidos, lo que permite sustentar al agregar a la observación funcional del Grupo Vargas, que existe un elevado sentido de pertenencia de la muestra conformada por las diferentes organizaciones que integran actualmente al grupo empresarial ya señalado.

Un bajo porcentaje de los colaboradores que conforman la muestra están aún en proceso avanzado de fortalecimiento del sentido de pertenencia para con el Grupo Vargas; por lo que se requiere ahondar la actuación gerencial a través de la Dirección de Recursos Humanos para ejercer acciones motivacionales e institucionales que fortalezcan la correlación entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional en este grupo poblacional.

Las investigadoras del presente trabajo de grado han considerado que el punto central de esta dimensión, persigue establecer la correlación compartida y vinculante entre la muestra encuestada de las diferentes organizaciones que conforman el Grupo Vargas, por lo que de cada 10 personas, 9 de ellas demuestran la interacción existente entre las partes, su afinidad y su espíritu de compañerismo, hecho que comulga con la cultura y valores propios de la empresa.

Aún existen debilidades que ameritan la atención de la Dirección de Recursos Humanos para atender la discrepancia en el contexto del sentido de pertenencia para con los colaboradores en el Grupo Vargas, por lo que se reafirma la necesidad de atender los aspectos relacionados con el clima laboral, además de brindar una mano en el aspecto personal de cada uno de los colaboradores, de manera que estos sientan el aspecto humano como parte integral

de la actividad profesional y, con ello, sembrar un puntal adicional que permita fortalecer la plataforma conformada por el binomio sentido de pertenencia-compromiso organizacional.

Al evaluarse la incomodidad y sentido de exclusión de los colaboradores dentro del ámbito laboral que se realiza en el Grupo Vargas, se obtuvieron valores porcentuales elevados que permiten expresar la satisfacción con respecto a los indicadores en cuestión; sin embargo, prácticamente el 35% de la muestra encuestada, a pesar de resaltar su conformidad, esta no fue total, por lo que habría que preguntarse cuáles serían las limitantes que incomodan en la actualidad a dichos colaboradores, de manera que la organización trate de realizar los arreglos y ajustes necesarios que conlleven a fortalecer el sentido de pertenencia con miras al alcance de los objetivos a través de un sólido compromiso organizacional.

2.2. Variable Sentido de Pertenencia y Variables Demográficas

Tabla N°22. Medias del Sentido de Pertenencia de acuerdo a las variables demográficas.

	Variables Demográficas	**Alternativas**	**Medias**
Sentido de Pertenencia	**Género**	Femenino	3,532
		Masculino	3,4263
	Cargo	Analista	3,3819
		Especialista	3,4726
		Coordinador	3,6667
		Gerente	3,8148
	Grado de Instrucción	Bachiller	3,2685
		TSU	3,5238
		Universitario	3,631
		Postgrado	3,7567
	Edad	20-29	3,3819
		30-39	3,4726
		40-49	3,6667
		50-59	3,8148

Fuente: elaboración propia.

Llama particularmente la atención, el factor relacionado con la edad, en el sentido que a medida que aumenta la edad, mayor es la media obtenida con respecto al sentido de pertenencia que acompañaría a los colaboradores para con el Grupo Vargas, exceptuando el rango de edades entre 50-59 años donde se obtuvo una media de 3,3889; sin embargo, todas las categorías establecidas entre los 20 y 59 años alcanzaron un sentido de pertenencia cuya ponderación se ubica en la escala alta de la misma, por lo que existe una estabilidad definida al momento de establecer el sentido de pertenencia que posee el talento humano de dicha muestra.

En cuanto al cargo que ocupan actualmente los colaboradores de la presente muestra, se obtuvo que todos poseen actualmente un alto sentido de pertenencia, comulgando con la cultura y valores propios de la empresa objeto de estudio; sin embargo es necesario acotar que los analistas son quienes poseen el menor sentido de pertenencia y antagónicamente los gerentes alcanzaron el nivel más alto con una media de 3,7567, quedando los analistas y especialistas por debajo del nivel intermedio para la escala de estudio, al obtener estos un valor por debajo de 3,60, mientras que los coordinadores y gerentes se ubicaron por encima de dicho valor intermedio; así mismo, es necesario acotar que las medias obtenidas permitieron señalar que a medida que se van incrementando los niveles de responsabilidad y de cargos dentro de la organización del Grupo Vargas, mayor es el sentido de pertenencia que tienen los sujetos encuestados actualmente hacia la empresa.

Al vincular el sentido de pertenencia con el grado de instrucción, se obtuvo al igual que en la correlación de los cargos, que a menor nivel de instrucción, menor es el sentido de pertenencia; de allí se obtuvo que quien posee el grado de instrucción como bachiller se ubica en un nivel medio de sentido de pertenencia al alcanzar una media de 2,6111, seguido del TSU en la escala de sentido de pertenencia alto con 3,3045, lo que lo ubica en un umbral bajo de la escala alta, quedando las medias de 3,5068 y 3,7139 para los grados de instrucción universitario y postgrado respectivamente.

Es necesario tomar en consideración los valores establecidos en los dos análisis anteriores, en el sentido de existir una correlación adicional en materia de sentido de

pertenencia al enlazar el grado de instrucción con el cargo en cuestión, lo que permite sustentar que a mayor nivel de preparación y ocupación de cargos de mayores niveles de responsabilidad, mayor es el sentido de pertenencia que acompaña a los colaboradores de la presente muestra durante su trayectoria laboral en la organización objeto de estudio.

Finalmente, se resalta que según las distintas variables demográficas no hay diferencias significativas en los resultados, lo que permite establecer que el sentido de pertenencia en esta muestra es "alto", que si bien puede reforzarse, está en un nivel de desarrollo alto en cuanto a la actitud que expresan hacia la organización, su fidelidad, participación, y la importancia que otorgan a integrar las metas personales con las organizacionales, donde no se evidenció variaciones en cuanto al género, edad, el cargo y el nivel educativo, lo que habla de una propensión de involucramiento con el Grupo Vargas desde lo cultural.

3. VARIABLE: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Para el análisis de los resultados obtenidos en la variable compromiso organizacional en el Grupo Vargas, se utilizó una escala con tres niveles de intensidad, saber: compromiso bajo, compromiso medio y compromiso bajo. El método utilizado fue el siguiente: Las respuestas del cuestionario estaban conformadas por una escala de Lickert con cinco opciones de respuestas, donde uno (1) es "totalmente en desacuerdo" y cinco (5) "totalmente de acuerdo". En este sentido, la opción uno (1) se entendió como un nivel bajo de compromiso y la opción cinco (5) como un alto nivel de compromiso. Así mismo se determinó que la máxima diferencia posible entre las opciones es 4; esta diferencia se dividió en tres para así obtener los respectivos niveles de intensidad, quedando enmarcados de la siguiente manera:

Tabla N° 23. Niveles de Compromiso Organizacional.

Niveles de Compromiso Organizacional	Puntuación Promedio
Bajo Compromiso Organizacional	Desde 1 a 2,33
Medio Compromiso Organizacional	Desde 2,34 a 3,67
Alto Compromiso Organizacional	Desde 3,68 a 5

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se exponen los resultados y el análisis estadístico que corresponden a la variable de Compromiso Organizacional con sus respectivas dimensiones: Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo.

La escala de medición utilizada para medir las dimensiones de la variable de Compromiso Organizacional en la empresa es:

Tabla N° 24. Escala de medición de la variable Compromiso Organizacional.

# Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1-2-3-5-6-7-8-9-11-12-13-16	1	2	3	4	5
10- 14-15-18	5	4	3	2	1

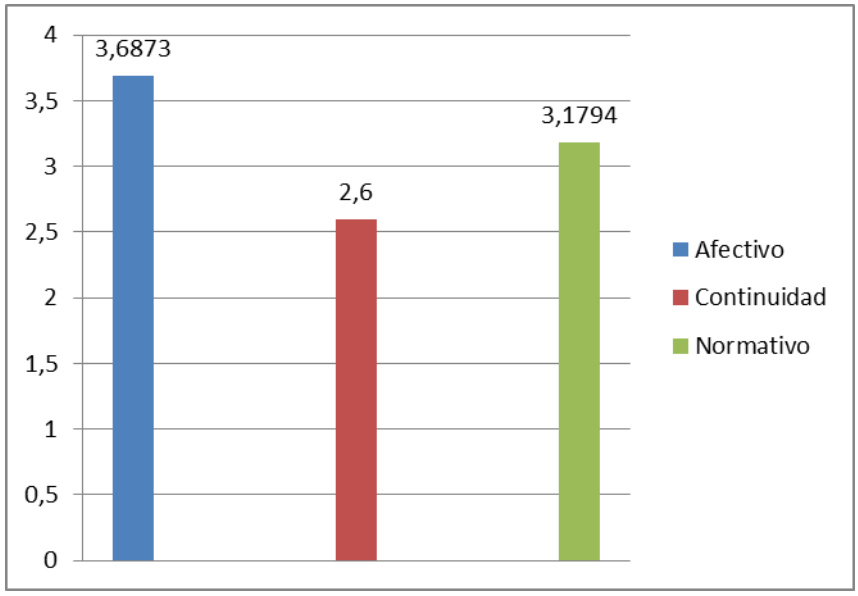
(Ver Anexo B)

Tabla Nº25. Descriptivos de la variable Compromiso Organizacional y dimensiones

	Compromiso Organizacional	Afectivo	Continuidad	Normativo
N	105	105	105	105
Media	3,1556	3,6873	2,6	3,1794

Fuente: elaboración propia.

Gráfico Nº2. Medias de las Dimensiones de la variable Compromiso Organizacional.



Fuente: elaboración propia.

La media obtenida de la variable Compromiso Organizacional, permite establecer que la muestra encuestada posee un nivel de compromiso organizacional medio de acuerdo a la escala establecida anteriormente, ubicando dicho valor en un nivel intermedio de la misma, lo que a pesar de ser un valor relativamente aceptable, conlleva a la necesidad de evaluar la merma que se obtuvo con esta variable en comparación con el Sentido de Pertenencia.

Adquirir un Compromiso Organizacional, representa un conjunto de acepciones que en primera instancia deben conformar un valor agregado en beneficio de la empresa objeto de estudio; sin embargo, esta variable amerita una correlación bilateral en la que debe predominar fundamentalmente el ejercicio del liderazgo, la comunicación sistemática, vertical y horizontal entre las partes, de manera de conformar una interacción que conlleve a un dinamismo laboral que permita fortalecer el clima existente en la misma, de manera que el colaborador forme parte activa, protagónica y conjunta con todo el equipo del trabajo como parte integral del Grupo Vargas, en aras de consolidar los objetivos propios de la empresa, lógicamente todo ello acompañado de una serie de motivaciones en el contexto salarial, social, ambiental, geográfico y cultural, cuya sumatoria represente ineludiblemente un valor

agregado que debe generar cambios sustanciales en beneficio de la empresa y de sus colaboradores.

Es por ello, que el resultado alcanzado, es un valor que actualmente representa una alerta para la dirección de Recursos Humanos, puesto que puede incurrir en consecuencias considerables para la organización al no tomar las medidas correctivas que se están afrontando actualmente, aunado a que la integración de las diferentes organizaciones representan también un proceso de complejidad y adaptación que ameritan ajustes sustanciales en todos los niveles, siendo el escalafón gerencial el ente responsable de dinamizar los cambios requeridos.

Sobre la dimensión Afectiva de la variable Compromiso Organizacional, la media obtenida fue de 3,6873, que de acuerdo a la escala establecida, dicho valor se ubica en un nivel de compromiso organizacional alto, pero en su límite inferior, dado que la escala correspondiente precisamente ocupa dicho valor como punto de inicio cuando el compromiso organizacional es alto, por lo que los dirigentes de la organización deberían buscar la forma de involucrar con mayor ahínco y valoración tanto los trabajos como el potencial que tiene cada uno de los colaboradores en las distintas dependencias en la organización objeto de estudio, brindando así la importancia adecuada a las fallas existentes dentro de la misma.

Es importante acotar que la media alcanzada sobre las afirmaciones señaladas y los indicadores evaluados en la dimensión Continuidad arrojó un valor de 2,6, lo que implica que de acuerdo a la escala establecida para el compromiso organizacional se estaría alcanzando un nivel medio bajo, tomando en cuenta que el límite inferior es de 2,34, hecho que permite de manera cuantitativa reafirmar las aseveraciones y necesidades planteadas por las investigadoras.

Finalmente, la media alcanzada en la dimensión Normativa fue de 3,1794, valor que no presenta una diferencia significativa con las otras dimensiones y que permite sustentar que la muestra objeto de estudio tiene una tendencia media a sentir por alguna u otra razón una obligación a permanecer en la organización.

3.1. Análisis ítems de dimensiones de la variable Compromiso Organizacional

Tabla N°26. Distribución de Frecuencias por ítem de la dimensión Afectiva. Fuente elaboración propia.

Dimensiones CO	Ítems	Alternativas	FR	FA
Afectivo	1. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización	TA	6	5,70%
		DA	22	21%
		I	34	32,40%
		ED	32	30,50%
		TD	11	10,50%
		Total	105	100%
	2. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	TA	13	12,40%
		DA	55	52,40%
		I	23	21,90%
		ED	7	6,70%
		TD	7	6,70%
		Total	105	100%
	3. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	TA	23	21,90%
		DA	49	46,70%
		I	23	21,90%
		ED	7	6,70%
		TD	3	2,90%
		Total	105	100%
	4. No me siento como "parte de la familia" en mi organización.	TA	4	3,80%
		DA	8	7,60%
		I	22	21%
		ED	34	32,40%
		TD	37	35,20%
		Total	105	100%
	5. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	TA	1	1%
		DA	7	6,70%
		I	15	14,30%
		ED	51	48,60%
		TD	31	29,50%
		Total	105	100%
	6. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.	TA	0	0%
		DA	3	2,90%
		I	17	16,20%
		ED	52	49,50%
		TD	33	31,40%
		Total	105	100%

La evaluación efectuada en esta dimensión se corresponde con el compromiso organizacional tomando en consideración la dimensión afectiva, la cual abarca el corroborar la sensación de felicidad de parte de los colaboradores en caso de permanecer el resto de su vida laboral en la organización objeto de estudio.

Particularmente para la medición de la sensación antes señalada, la moda se situó en la categoría de “indiferente” con un 32,4%, hecho que demuestra el poco nivel afectivo de los colaboradores, lo que agregado a la sumatoria porcentual del 41% desglosado en las categorías “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, arrojaría un 73,4% que no tendría afectividad alguna si permanece o no en la empresa, tomando en cuenta su señalamiento hasta la presente.

A tomar en consideración el sentido de compromiso de la organización como parte de los problemas propios de cada uno de los colaboradores, se obtuvo que el 64,8% de los encuestados manifestó su tendencia a estar de acuerdo con la aseveración presentada; sin embargo, la moda correspondiente a dicho indicador se situó en la categoría “de acuerdo”, con un 52,4%, hecho que define a una mayoría que toma en cuenta la consideración como parte de su mundo particular, lo que permite establecer un nivel de afectividad sensible, pero que a la vez reafirma que los niveles por excelencia a alcanzar sobre este particular contienen vacíos que ameritan bajo dos vertientes a ser evaluados, siendo el primero de ellos la moda ya señalada que se ubica precisamente en la modalidad “de acuerdo”, sumado a un 35,3% adicional que adopta posiciones más preocupantes todavía, cuyos valores se ubican en las categorías “indiferente”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.

La relación porcentual señalada en el punto anterior tiene similitudes al evaluarse el grado de significación personal que representa la organización para cada uno de los colaboradores de la muestra encuestada, lo que permite ratificar las vertientes desglosadas, considerando que adicionalmente la moda se ubica en la misma categoría, aunado a que el porcentaje correspondiente a la categoría de “indiferente” y “en desacuerdo” se repiten nuevamente; es aquí donde se reafirma la necesidad de establecer acciones predictivas, preventivas y correctivas, correspondiendo en esencia a la dirección de Recursos Humanos

abordar los dos primeros campos (predictivo y preventivo) a la hora de efectuar el proceso de reclutamiento y aceptación de los colaboradores que ocupen cargo en la organización objeto de estudio.

En esta dimensión surgieron tres interrogantes contrarios en sus categorías a las tres primeras, en la que se evaluó la sensación como “parte de la familia” en la empresa, el sentido de pertenencia respectivo y el sentimiento emocional de los colaboradores encuestados para con la organización, obteniéndose porcentajes que abarcaron las categorías “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, cuyos resultados permiten aglutinar la relación cuantitativa porcentual en una moda alineada con la categoría “totalmente en desacuerdo”, cuyos valores superan en todo su espectro más del 66,6%, hecho que permite establecer que realmente sí existe un compromiso afectivo de parte de la mayoría de los colaboradores de la presente muestra, hecho que se correlaciona ineludiblemente con la media evaluada, tomando en consideración a todas las interrogantes que conformaron el instrumento de recolección de datos sobre esta dimensión.

Tabla N° 27. Distribución de Frecuencias por ítem de la dimensión Continuidad. Fuente elaboración propia.

Dimensiones CO	Ítems	Alternativas	FR	FA
Continuidad	1. Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.	TA	7	6,70%
		DA	14	13,30%
		I	25	23,80%
		ED	37	35,20%
		TD	22	21%
		Total	105	100%
	2. Si decidiera renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	TA	10	11,40%
		DA	32	29,50%
		I	20	19%
		ED	31	30,50%
		TD	12	9,50%
		Total	105	100%
	3. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	TA	18	17,10%
		DA	49	46,70%
		I	23	21,90%
		ED	15	14,30%
		TD	0	0%
		Total	105	100%
	4. Si renunciara a esta organización pienso que tendría pocas opciones alternativas.	TA	1	1%
		DA	9	8,60%
		I	6	5,70%
		ED	42	40%
		TD	47	44,80%
		Total	105	100%
	5. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	TA	3	2,90%
		DA	10	9,50%
		I	14	13,30%
		ED	44	41,90%
		TD	34	32,40%
		Total	105	100%
	6. Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.	TA	3	2,90%
		DA	25	23,80%
		I	21	20%
		ED	36	34,30%
		TD	20	19%
		Total	105	100%

Más de la mitad de la muestra (56,2%) estableció que el factor tiempo de inversión no constituye un valor agregado prioritario, hecho que permite establecer que el compromiso organizacional no se obtiene fundamentalmente a través del espacio de tiempo dedicado en la empresa objeto de estudio, sino más bien obedece a otros factores enmarcados en el contexto de las acciones gerenciales y del clima laboral.

Adicionalmente existe un 23,8% de los sujetos encuestados que adoptó una posición indiferente con la interrogante realizada, hecho que debe llamar la atención de la empresa del Grupo Vargas, en el sentido de entender que en la actualidad existe una cuarta parte de la muestra no definida concretamente en cuanto a su compromiso organizacional con la misma, por lo que debería efectuar una revisión de los parámetros concernientes al manejo del recurso humano, comenzado por el ejercicio del liderazgo, de manera de buscar incluir a estos en forma cohesiva en favor de los objetivos del Grupo Vargas.

Como punto final, la organización tiene en la actualidad a un 20% de la muestra que pudiese irse de esta a trabajar en otro sitio aun cuando haya invertido un tiempo laboral, lo que refleja una posible desmotivación e inconformismo con el clima laboral manejado a través de quienes ejercen la dirección del capital humano, por lo que el ejercicio del liderazgo vuelve a resurgir como un factor que requiere evaluación en aras de fortalecer el compromiso organizacional de la empresa.

También, el 40% de la muestra estarían afectadas en su vida personal con su renuncia a la empresa, mientras que un porcentaje similar no lo estaría; ahora bien, es importante señalar que el hecho de permanecer no significa obligatoriamente que exista un sentido de Compromiso Organizacional, sino más bien de aceptación a los intereses personales de cada uno de los sujetos encuestados, por lo que la coyuntura existente debería ser aprovechada por la empresa objeto de estudio con miras a evaluar y fortalecer el sentido de identidad y pertenencia en aras de alcanzar un adecuado compromiso con el Grupo Vargas, lo que eleva la necesidad de no renunciar a la organización por razones de índole totalmente distintas al tema relacionado con la presente investigación.

Prácticamente el 67% de la muestra encuestada se encuentra ubicada en la modalidad que favorece a la organización objeto de estudio, en el sentido de obtener que un 63,8% de los encuestados obedece a permanecer en la organización tanto por necesidad como por deseo.

Este resultado corrobora una vez más que entre los que se irían y quienes permanecen obligados por necesidad de distinta índole conforman una matriz equivalente al 80% que de una forma u otra tienen inconformidades, por lo que el sentido de Compromiso Organizacional debe verse afectado, siendo necesaria su atención por parte de la dirección de Recursos Humanos para atender y solventar las necesidades prioritarias existentes.

De cada 10 personas de la presente muestra, ocho de ellas consideran que sí tienen opciones en caso de renunciar a la empresa, lo que permite sustentar que la organización objeto de estudio, no es factor indispensable para garantizar la supervivencia de estos en el medio laboral; lo que permite sustentar que existe el potencial necesario sustentado en el conocimiento, la experiencia y el ímpetu de seguir creciendo profesionalmente, por lo que estas cualidades deben ser muy cuidadosamente evaluadas de manera de evitar la fuga de un capital humano valioso, siendo necesario para ello el fortalecimiento del compromiso organizacional a través del sentido de pertenencia. Adicionalmente, se cuenta escasamente con un porcentaje cercano al 10% sobre las opciones alternativas.

Aun cuando las modas relacionadas con las consecuencias de renunciar a la organización no se efectuaría por la escasez de alternativas y la dificultad de irse de esta aún si el colaborador lo deseara, se ubican en la categoría de “en desacuerdo”.

Tabla N° 28. Distribución de Frecuencias por ítem de la dimensión Normativa. Fuente: elaboración propia.

Dimensiones CO	Ítems	Alternativas	FR	FA
Normativo	1. Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	TA	14	13,30%
		DA	22	21%
		I	17	16,20%
		ED	33	31,40%
		TD	19	18,10%
		Total	105	100%
	2. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	TA	5	4,80%
		DA	19	18,10%
		I	25	23,80%
		ED	38	36,20%
		TD	18	17,10%
		Total	105	100%
	3. Esta organización merece mi lealtad.	TA	18	17,10%
		DA	49	46,70%
		I	34	32,40%
		ED	1	1%
		TD	3	2,90%
		Total	105	100%
	4. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.	TA	0	0%
		DA	6	5,70%
		I	26	24,80%
		ED	51	48,60%
		TD	22	21%
		Total	105	100%
	5. Yo no renunciaría a mi trabajo ahora porque me siento obligado con la gente de mi organización.	TA	3	2,90%
		DA	17	16,20%
		I	28	26,70%
		ED	46	43,80%
		TD	11	10,50%
		Total	105	100%
	6. Le debo mucho a mi organización.	TA	19	18,10%
		DA	42	40%
		I	28	26,70%
		ED	9	8,60%
		TD	7	6,70%
		Total	105	100%

Esta dimensión se corresponde con el sentimiento de pertenencia que tienen actualmente los colaboradores con la organización objeto de estudio; en este sentido, los resultados obtenidos conllevaron a las investigadoras al siguiente análisis:

El 34% de la muestra coincidió con el primer planteamiento realizado de dicha dimensión, lo que permite establecer un sentido de compromiso organizacional garante de un elevado nivel de solidez, dado que aun cuando se le ofrece condiciones ventajosas en otros ámbitos, dicho porcentaje de individuos mantuvo su inclinación a su permanencia en el Grupo Vargas.

Aun cuando el tiempo laboral en la empresa objeto de estudio no constituye un factor prioritario, existen otras condiciones que en el contexto del término ventajoso representa una motivación que conllevó a la disminución del porcentaje alcanzado, lo que permite establecer que los parámetros enmarcados en el clima laboral, tales como salario, beneficios, condiciones, motivación, seguridad, entre otros, siguen siendo componentes vigentes que gozan de la aceptación de la mayoría, por lo que el Grupo Vargas debiese evaluar, a propósito de evitar una salida masiva de la empresa.

Si al 49,5% de los encuestados que señalan su salida de la empresa ante condiciones mayormente ventajosas se les suman el 16,2% de los indiferentes, ello implicaría en forma crítica una alerta correspondiente a prácticamente las dos terceras partes de la muestra con posibilidades de renunciar a sus cargos, por lo que una vez más se requiere atender los factores que giran en torno al compromiso organizacional y sentido de pertenencia; caso contrario, si a quienes permanecerían en el Grupo Vargas se les suma el porcentaje de los indiferentes, se obtendría una relación porcentual equilibrada, que a pesar de mantener condiciones similares, sigue conformando una desventaja para la empresa objeto de estudio, considerando que prácticamente la mitad de los sujetos se encuentran laborando de manera inconforme.

El estudio respecto a la culpabilidad que reflejan los colaboradores de la presente muestra si renunciaran a la organización en este momento, arrojó una moda que se ubicó en la

categoría “en desacuerdo” con un 36,2%, si a este resultado porcentual se le suma el 17,1% que manifiesta estar totalmente en desacuerdo con el enunciado y el 23,8% para la categoría “indiferente”, se obtendría un 77,1%, lo que demuestra el poco apego de dichos colaboradores a la empresa Grupo Vargas si renunciaran en este momento a la misma.

Antagónicamente, un 22,9% de los sujetos encuestados siente el apego hacia la empresa, lo que permite establecer un poco menos del 25% de la muestra, por lo que el sentido de compromiso organizacional refleja una merma significativa, pudiendo exacerbar que además de los problemas relacionados con el ejercicio de liderazgo, los cuales han sido presentados de diferentes formas a través de las interrogantes anteriores, se le debe agregar la necesidad de una evaluación integral que conforme el clima laboral, sustentado en las competitividades propias de cada uno de los colaboradores, las capacidades de ejercer influencia, acción y resultado a través de los trabajos de grupos, el reflejo de la importancia que proyecta la empresa en lograr la mayor satisfacción posible en cada uno de los colaboradores, la necesidad de integrarlos a todos en las diferentes actividades no solo laborales, sino también las complementarias; todo ello en aras de alcanzar el mayor nivel de bienestar posible que conlleve a la obtención de satisfacciones personales y profesionales.

Si a los resultados reflejados anteriormente se le suman los resultados obtenidos en indicadores anteriores, en el de tener opciones alternativas en otras organizaciones y alcanzar niveles de felicidad en la organización, de las dimensiones “continuidad” y “afectivo” respectivamente, se puede observar que fueron parámetros que obtuvieron porcentajes muy aproximados, quedando cohesionado el planteamiento efectuado en el punto anterior, en el que el sentido de compromiso organizacional de la empresa está sensiblemente afectado en la actualidad.

Adicionalmente, a los parámetros evaluados se les agrega los resultados relacionados con la lealtad hacia la organización y el agradecimiento que se le debe tener a la empresa, las modas coinciden con la categoría “de acuerdo”, valores que al agregarse a la modalidad de “totalmente de acuerdo”, generan promedios porcentuales que giran alrededor del 60%, quedando la diferencia en las posiciones indiferentes y antagónicas, lo que permite resaltar la

afirmación presentada en el punto anterior, en el que se sustenta que sí existe un nivel de compromiso organizacional de los muestra encuestada hacia la empresa objeto de estudio, sin embargo, esta es insuficiente, lo que amerita una evaluación y toma de acciones estratégicas que conlleven a elevar dicho factor.

Así mismo, el sentimiento no obligante para con la empresa objeto de estudio y su gente alcanzó modas que se ubican en la categoría “en desacuerdo” alcanzando valores cuyas sumatorias se ubican entre 69,6% y 81%, lo que una vez más reafirma que el compromiso organizacional normativo que tienen actualmente los colaboradores encuestados no es el más adecuado para con la organización.

El porcentaje alcanzado sobre la aceptación afectiva de continuar laborando en la organización objeto de estudio fue cercano al valor obtenido en la afirmación que establecía la relación de la ventaja vs lo correcto o inadecuado de renunciar a la organización, por lo que existe la tendencia a la aceptación de un nivel de compromiso organizacional que pudiese estar girando entre el 25% y el 30% de la muestra, que en esencia representa la necesidad de atender el vacío enmarcado en el contexto del compromiso organizacional a través del sentido de pertenencia, cifra que consuetudinariamente ha sido repetitiva, por lo que en principio puede afirmarse sin antagonismos, las fallas que sobre este particular existen en el Grupo Vargas y requieren su atención a través de quienes dirigen el capital humano.

3.2. Compromiso Organizacional y Variables Demográficas

Tabla N°29. Medias del Compromiso Organizacional de acuerdo a las variables demográficas.

	Variables Demográficas	Alternativas	Medias
Compromiso Organizacional	**Género**	Femenino	3,1441
		Masculino	3,1703
	Cargo	Analista	3,0938
		Especialista	3,0476
		Coordinador	2,9722
		Gerente	3,3985
	Grado de Instrucción	Bachiller	4
		TSU	3,2058
		Universitario	3,1053
		Postgrado	3,1889
	Edad	20-29	2,9005
		30-39	3,2195
		40-49	3,2604
		50-59	3,2917

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al género en vinculación con el compromiso organizacional, se obtuvo una media para el género femenino de 3,1441, mientras que para el masculino fue de 3,1703, lo que permite establecer que, en la escala utilizada para el presente trabajo de grado, ambos géneros de la presente muestra adquieren un compromiso organizacional que se ubica en el nivel medio, considerando que la media de dicho nivel está en 3,005; en este sentido, es necesario acotar que de entrada aun cuando existen diferencias entre ambos géneros, la alerta para la organización objeto de estudio debe ser dirigida en ambas partes, de manera de evitar la merma correspondiente sobre este particular.

Como punto complementario, al efectuar la correlación entre la edad y el compromiso organizacional que tienen los colaboradores encuestados con la empresa objeto de estudio se obtuvo que todos los rangos de edades entre los 20 y 59 años, alcanzaron un nivel medio, en el que la edad entre 20 y 29 años posee el valor medio más bajo aproximado al nivel intermedio, seguido de forma ascendente a quienes tienen entre 30 y 39 años con 3,2195 y

3,2604 con los que tienen edades entre 40 y 49 años; quienes tienen edades entre 50 y 59 años obtuvieron una media de 3,2917 lo cual los ubica en el valor medio más alto aproximado al nivel intermedio del Compromiso Organizacional.

De los valores mencionados en el punto anterior se obtuvo que a medida que las personas encuestadas van adquiriendo mayor edad, su nivel de compromiso organizacional se hace más elevado, tomando en cuenta por un lado el apego que adquieren en el tiempo con el cargo que ocupan, su interrelación con los colaboradores de la empresa y su integración al sistema en cuestión, lo que representa un trinomio fundamental cuyo centro de gravedad permite definir certeramente el compromiso ineludible del colaborador para con la organización; adicionalmente, es necesario agregar que las posibilidades de iniciar un cargo en otra empresa a medida que se incrementa la edad, tiende a reducir sus probabilidades considerando que la relación de costo-beneficio para cualquier organización tiene un mayor impacto al realizar la contratación de profesionales de menor edad; dichas afirmaciones fueron corroboradas en consulta realizada directamente con la gerencia del Grupo Vargas.

Tomando en consideración los cargos en correlación con el compromiso organizacional, todos estos también alcanzaron una media que se ubica en un nivel medio, en el que los analistas, los especialistas y los gerentes se ubican por encima de la media de dicho nivel intermedio, quedando los coordinadores con un valor que se establece por debajo de la media de dicho nivel; ahora bien, los analistas y los especialistas son quienes manifiestan su nivel de compromiso organizacional más cercano al nivel intermedio señalado, pero son los gerentes quienes alcanzan su mayor aproximación al umbral superior enlazado con el nivel alto, pero aun cuando estos superan comparativamente al resto de los cargos, al igual que el punto anterior requieren de la atención empresarial, dado que si estos son quienes liderizan a la organización, y su nivel de compromiso organizacional se encuentra ubicado en dicho nivel intermedio, ello demuestra de manera irrefutable las fallas que existen actualmente en la organización objeto de estudio.

Tomando en cuenta el compromiso organizacional con relación al grado de instrucción de los sujetos encuestados, se obtuvo que quien aún posee el grado de instrucción como

bachiller es quien posee el mayor nivel compromiso organizacional alcanzando una media de 4,00; en cuanto a quienes poseen el título universitario a nivel de pregrado, obtuvieron un media de 3,1053, lo que los aproxima al nivel medio de la categoría intermedia del compromiso organizacional, siendo comparativamente el valor más bajo entre todos los niveles de instrucción, quedando los valores más altos de 3,2058 y 3,1889 para los niveles de técnico superior universitario y postgrado respectivamente.

En el contexto referido en el punto anterior, las medias alcanzadas permiten sustentar que a menor nivel de preparación académica, mayor es el nivel de compromiso organizacional y viceversa, lo que pudiese tener distintas connotaciones interpretativas, en el sentido de la necesidad que pudiesen tener quienes poseen menos herramientas cognitivas de cuidar sus cargos por las posibles alternativas limitadas en otras organizaciones, aunado a que el conocimiento como tal es un componente fundamental para alcanzar elevados niveles en una organización, por lo que la posibilidades para un TSU o bachiller lógicamente, son menores.

Para culminar, existe un mayor nivel de compromiso organizacional de parte del género masculino, aunado a que los gerentes de la presente muestra son quienes tienen actualmente el mayor nivel en la variable de estudio, requiriendo la atención de manera particular los coordinadores de la misma, sumado a que se requiere un seguimiento y evaluación de parte de los universitarios quienes obtuvieron el menor nivel de compromiso comparativo, hecho que se complementa con las edades entre los 20 y 29 años, tomando en cuenta que en esta categoría se alcanzó el menor nivel de evaluación.

4. ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Para llevar a cabo el presente análisis se utilizó el coeficiente de correlación “r” de Pearson, los autores Hernández, Fernández y Baptista (1998), manifiestan que el coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística que permite realizar análisis de relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón; agregan que dicho

estadístico es el mejor y más utilizado coeficiente para estudiar el grado de relación lineal entre dos variables cuantitativas.

El autor Suárez (2011), señalan que el coeficiente de correlación de Pearson puede tomar valores de -1 a +1, donde:

Tabla N°30. Coeficientes de Correlación de Pearson.

Valor	Significado
1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Suárez, 2011.

Para cada uno de los resultados de las siguientes correlaciones se procedió a calcular el grado de significación “s”, donde los autores Hernández, Fernández y Baptista (1998) indican que si el valor de la significancia es menor a 0.05 (*) hay un 95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error. Si “s” es menor a 0.01 (**) existe un 99% de confianza en que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error.

Tabla N°31. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional.

		Sentido de Pertenencia	**Compromiso Organizacional**
Sentido de Pertenencia	Correlación de Pearson	1	,345**
	Significación		0
	N	105	105
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,345**	1
	Significación	0	
	N	105	105

Fuente: elaboración propia.

Efectuando la correlación entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Organizacional, se obtuvo un valor de 0,345 con una significancia bilateral de 0,000, lo que conlleva a establecer por un lado que el coeficiente de Pearson obtenido se ubica en la escala como una correlación positiva baja; sin embargo, la tendencia se ubica con respecto a la media entre ambos factores con inclinación más cercano hacia la correlación positiva media, por lo que en principio se establece que existe una correspondencia moderada entre las dos variables objeto de estudio, por lo que puede establecerse que de manera moderada a mayor Sentido de Pertenencia, se tiende a incrementar también el Compromiso Organizacional. De hecho, la significancia bilateral obtenida en la tabulación respectiva, confirma que el estudio realizado arroja un 99% de confianza en la posición obtenida de moderada, dejando cabida a tan solo un 1% de probabilidad de error, hecho que permite de acuerdo a la escala establecida por los autores, sustentar la afirmación realizada en la presente interpretación.

4.1. Correlación entre Sentido de Pertenencia y el Compromiso Afectivo

Tabla N°32. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Sentido de Pertenencia y Compromiso Afectivo.

		Sentido de Pertenencia	Compromiso Afectivo
Sentido de Pertenencia	Correlación de Pearson	1	,478**
	Significación		0
	N	105	105
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,478**	1
	Significación	0	
	N	105	105

Fuente: elaboración propia.

En la relación efectuada entre el Sentido de Pertenencia con la dimensión Afectiva del Compromiso Organizacional, se obtuvo un coeficiente de Pearson de 0,478, con un nivel de significancia de 0,000.

En este sentido, el resultado obtenido conlleva en primer lugar a establecer que la posición obtenida se ubica como una correlación positiva moderada de acuerdo a la escala establecida por Suárez (2011), siendo necesario agregar que entre las tres dimensiones de estudio correspondientes al Compromiso Organizacional, la Afectiva es la que alcanzó el mayor valor en relación a las otras dimensiones; por lo que dicha dimensión constituye el factor de mayor incidencia en el contexto del Compromiso Organizacional para con el Sentido de Pertenencia, permitiendo establecer que la muestra objeto de estudio se implica e identifica emocionalmente con los valores y cultura de la organización lo que incide de manera positiva a que cada uno de los colaboradores de la muestra tenderá a reflejar su fidelidad y mayor participación para con el Grupo Vargas.

Así mismo, es importante señalar que la variable sentido de pertenencia alcanzó el coeficiente de correlación de Pearson más alto con la dimensión afectiva del Compromiso Organizacional, donde la significancia obtenida fue de 0,000, hecho que le concede a dicha

correlación una confiabilidad del 99%, por lo que este resultado reafirma ineludiblemente la incidencia de la dimensión Afectiva sobre la correlación de las variables ya señaladas.

4.2. Correlación entre Sentido de Pertenencia y el Compromiso de Continuidad

Tabla N°33. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Sentido de Pertenencia y Compromiso de Continuidad.

		Sentido de Pertenencia	**Compromiso Continuidad**
Sentido de Pertenencia	Correlación de Pearson	1	-0,124
	Significación		0,208
	N	105	105
Compromiso Continuidad	Correlación de Pearson	-0,124	1
	Significación	0,208	
	N	105	105

Fuente: elaboración propia.

En el presente estudio se efectuó la correlación entre el Sentido de Pertenencia con la dimensión Continuidad enmarcada en el Compromiso Organizacional, obteniéndose un coeficiente de Pearson equivalente a -0,124, con una significancia de 0,208, siendo interpretado a diferencia de los resultados alcanzados anteriormente que la correlación objeto de estudio en este caso se ubica en una correlación negativa muy baja, cuyo resultado permite establecer que la muestra objeto de estudio no está del todo comprometida puesto a que en caso de aparecerles otras oportunidades y/o alternativas laborales que consideren mejor, los mismos tenderán a egresar de la compañía; por su parte el nivel de significancia obtenido de 0,208, permite establecer que dicho coeficiente no es significativo dado que el mismo se encuentra por encima de los valores establecidos en la escala referida por los autores ya señalados, por lo que la afirmación tentativa efectuada carece de valor, dado que el valor obtenido no es confiable en su esencia al establecer como mínimo un valor de 0,05 para la aceptación de la hipótesis señalada, por lo que la dimensión de Continuidad en este caso no puede ser tomada en cuenta como fundamento para establecer una tendencia determinada

sobre la correlación del Sentido de Pertenencia y el Compromiso Organizacional que existe actualmente en el Grupo Vargas posterior a un proceso de integración.

4.3. Correlación entre Sentido de Pertenencia y el Compromiso Normativo

Tabla N°34. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Sentido de Pertenencia y Compromiso Normativo.

		Sentido de Pertenencia	**Compromiso Normativo**
Sentido de Pertenencia	Correlación de Pearson	1	,434**
	Significación		0
	N	105	105
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,434**	1
	Significación	0	
	N	105	105

Fuente: elaboración propia.

Para culminar el estudio de la correlación entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Organizacional, se procede al estudio respectivo tomando en consideración de manera particular a la dimensión Normativa en el contexto de la última de las variables mencionadas, obteniéndose como coeficiente de Pearson un valor de 0,434 con una significancia total de 0,000.

El resultado alcanzado permite establecer que en este caso también se alcanzó un posicionamiento ubicado en la correlación positiva moderada, y al ser este valor positivo se sustenta que a mayor Sentido de Pertenencia, mayor Compromiso Organizacional y viceversa; dicho valor permite establecer que cada uno de los colaboradores que siente en parte la obligación de permanecer en la organización, otorgarán mayor importancia a integrar sus metas personales con las organizacionales, lo que resulta ineludiblemente un aspecto positivo para la compañía, aunado a este resultado se obtuvo por su parte, una significancia sobre esta dimensión particular de 0,000, lo que implica una confianza del 99% en que realmente la correlación establecida en principio es verdadera.

4.4. Correlación entre Compromiso Organizacional y Participación

Tabla N°35. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Compromiso Organizacional y Participación.

		Compromiso Organizacional	Participación
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	1	,294**
	Significación		0,002
	N	105	105
Participación	Correlación de Pearson	,294**	1
	Significación	0,002	
	N	105	105

Fuente: elaboración propia.

En este estudio correlacional entre el Compromiso Organizacional y la dimensión Participativa del Sentido de Pertenencia, se obtuvo un coeficiente de Pearson equivalente a 0,294, con una significancia de 0,002, este resultado se posiciona como una correlación positiva baja; lo que permite interpretar que entre todas las dimensiones de estudio correspondientes al Sentido de Pertenencia, la dimensión Participativa es la más débil de todas aun cuando esta también es positiva, por lo que la participación en sí en el contexto de la variable objeto de estudio es la que menos peso representa comparativamente con el resto de las dimensiones, sin embargo es importante mencionar que la compañía debe prestar atención de cómo se sienten los colaboradores con respecto a ocupar un lugar dentro de la misma, dado que puede verse afectado el nivel de participación personal aunado a situaciones de incomodidad en relación a la participación.

Adicionalmente, la significancia alcanzada en un valor de 0,002, permite afirmar que el estudio realizado alcanzó un 99% de confianza sobre la sustentación de la correlación alcanzada entre la variable Compromiso Organizacional y la dimensión participativa, dando cabida apenas al 1% de probabilidad de error, por lo que el Sentido de Pertenencia Participativo en el Grupo Vargas en correlación con el Compromiso Organizacional es confiable en su resultado obtenido posicionándose en una correspondencia positiva baja.

4.5. Correlación entre Compromiso Organizacional y Capacidades

Tabla N°36. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Compromiso Organizacional y Capacidades.

		Compromiso Organizacional	Capacidades
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	1	,297**
	Significación		0,002
	N	105	105
Capacidades	Correlación de Pearson	,297**	1
	Significación	0,002	
	N	105	105

Fuente: elaboración propia.

En esta relación cuantitativa obtenida a través del coeficiente de Pearson, se efectuó el estudio relacionado entre el Compromiso Organizacional y la dimensión Capacidades del Sentido de Pertenencia existente en el Grupo Vargas, obteniéndose una correlación de 0,297 con una significancia de 0,002. La interpretación realizada sobre los resultados en cuestión permite establecer una aproximación muy cercana aunque por encima del Sentido de Pertenencia Participativo, ubicando la correlación en un nivel positivo bajo, tomando en consideración a la escala establecida por Suárez (2011), por lo que se reafirma una vez más que existe una correspondencia moderada entre el Compromiso Organizacional y el Sentido de Pertenencia, siendo reafirmado ello a través del valor de significancia alcanzado que coincide con la dimensión Participativa, en el que se otorga un 99% de confianza en que la correlación sea verdadera y apenas el 1% de probabilidad de error.

4.6. Correlación entre Compromiso Organizacional e Interacción

Tabla N°37. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Compromiso Organizacional e Interacción.

		Compromiso Organizacional	Interacción
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	1	,358**
	Significación		0
	N	105	105
Interacción	Correlación de Pearson	,358**	1
	Significación	0	
	N	105	105

Fuente: elaboración propia.

En el presente estudio se abordó nuevamente la correlación existente entre el Compromiso Organizacional y la dimensión Interactiva establecida como parte del Sentido de Pertenencia, obteniéndose un coeficiente de Pearson igual a 0,358 y una significancia de 0,000; en este contexto cuantitativo alcanzado, este valor obtenido conforma el valor más alto de las tres correlaciones realizadas entre el Sentido de Pertenencia con el Compromiso Organizacional, a pesar de ubicarse de igual manera como una correlación positiva baja se sustenta que las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo e inclusive las amistades que de allí se deriven resultará positivo para la empresa puesto a que se desarrollarán niveles de comodidad en relación a la participación e identificación con la compañía; por otro lado permite aludir la cohesión en cuanto a la afirmación realizada sobre la correspondencia positiva baja existente entre la variable Compromiso Organizacional y el Sentido de Pertenencia, finalmente queda demostrado que el Sentido de Pertenencia Interactivo es el que ejerce la mayor incidencia positiva en conllevar a la elevación de esta variable en conjunción con el Compromiso Organizacional existente en el proceso de integración de las empresas del Grupo Vargas.

Esta afirmación adquiere mayor connotación al obtenerse una significancia de 0,000, lo que le otorga a dicha dimensión una confiabilidad del 99%, hecho que permite establecer de manera conjunta una correspondencia baja entre el Sentido de Pertenencia y el

Compromiso Organizacional en la muestra encuestada del Grupo Vargas, en el que la dimensión Interactiva juega un rol preponderante seguida en forma complementaria con las dimensiones de Capacidades y Participación respectivamente.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Habiendo culminado el proceso de análisis de los resultados obtenidos, se procede a realizar el cotejo entre estos últimos y la teoría expuesta en el capítulo del Marco Teórico.

Mitzberg (2012) puntualizó que los vértices correspondientes a los cambios organizacionales requieren ineludiblemente contextualizar un ápice estratégico, en el que el ejercicio del liderazgo juega un rol fundamental, por lo que el nivel gerencial de la empresa objeto de estudio requiere en principio una evaluación y actualización de sus procesos comunicacionales e interactivos aunado a la capacidad de influir positivamente sobre cada uno de los miembros que conforman la tecno estructura de la empresa, de manera que ello sea punto sustancial de motivación y de obtención de resultados proclives a fortalecer la organización y mejoramiento de los niveles de satisfacción laboral y sentido de pertenencia que conlleven ineludiblemente a la consolidación del compromiso organizacional; que en efecto se está viendo afectado de acuerdo a los resultados obtenidos en el presento estudio.

De acuerdo a lo señalado por Stewart (1992), lo establecido en materia de cambio organizacional conlleva a una adaptación a través de redes emocionales e intelectuales de los colaboradores, por lo que la gerencia del Grupo Vargas no puede sustentarse unilateralmente en que quienes remolcan la problemática de desadaptación son los colaboradores que ingresan con sus problemas, capacidades y necesidades, siendo necesario actuar en forma integral, por lo que, se requiere una evaluación minuciosa horizontal y vertical que abarque el desempeño profesional, el ejercicio de liderazgo, las capacidades y potencialidades de cada profesional adaptadas al fortalecimiento del sentido de pertenencia y de los objetivos establecidos en la empresa para el cumplimiento de la misión como parte fundamental del compromiso organizacional, siendo ello complementado con las acciones gerenciales a través de la Dirección de Recursos Humanos para ejercer acciones motivacionales e institucionales que fortalezcan la correlación entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional.

Tomando en cuenta lo establecido por Ferrer (2005) sobre la integración horizontal, en el que el sentido de compromiso organizacional y de pertenencia van de la mano a propósito de fortalecer los lazos propios de los diferentes grupos a engranarse, la integración horizontal resulta la que mejor se adapta al concepto realizado por el Grupo Vargas, en el sentido de estar conformado por varias empresas de una misma propiedad, las cuales ejercen actividades similares en el proceso productivo de las mismas, por lo que es necesario reafirmar la necesidad de establecer acciones predictivas, preventivas y correctivas, correspondiendo en esencia a la dirección de Recursos Humanos en abordar los dos primeros campos (predictivo y preventivo) a la hora de efectuar el proceso de reclutamiento y aceptación de los colaboradores que ocupen cargo en la organización objeto de estudio, quedando la acción correctiva como un proceso corresponsable de todos los entes que dirigen a dicho grupo.

Hay un punto fundamental, el cual estriba en establecer la correlación compartida y vinculante entre los miembros de las diferentes organizaciones que conforman el Grupo Vargas, lo cual permitió establecer que prácticamente el 90% demuestran la interacción existente entre las partes, su afinidad, su espíritu de compañerismo, hecho que comulga con la cultura y valores propios de la empresa, por lo que los promedios de las dimensiones relacionadas con esta variable fueron muy cercanos, sustentando que el sentido de pertenencia actual de la empresa objeto de estudio puede afirmarse cualitativamente como alto en comparación con los resultados obtenidos en el compromiso organizacional, de hecho al ser estos correlacionados, la dimensión afectiva y normativa obtuvieron los más altos valores de acuerdo al coeficiente de Pearson, siendo ello sustentado según Hernández, Fernández y Baptista (1998) en una relación de significancia equivalente a un 99% de confiabilidad.

El hecho de contar con una mayoría que no presenta dificultad alguna en encajar en la organización, representa una ventaja y facilidad a la hora de efectuar conformaciones de trabajos grupales o rotaciones internas para atender diferentes áreas o temáticas que ameriten la experiencia y el aporte de los distintos colaboradores, lo que permite crear una fusión pluralista que enriquezca el ámbito laboral y la aceptación de cada una de estas personas, fortaleciendo en el tiempo el sentido de pertenencia, la cultura, los valores, entre otros, lo que permite establecer de entrada que existe un sentido de pertenencia considerable de parte de

dicha mayoría, permitiendo así conformar una actitud adecuada de integración, tal cual como lo establece Chiavenato (1994) en su concepto con respecto al sentido de pertenencia.

Tomando en consideración que el 25% de la organización objeto de estudio se encuentra en proceso de adaptación avanzado, permite establecer en conjunción con los señalamientos anteriores que dicha muestra se encuentra aún en proceso de adaptación, por lo que la interacción comunicacional adquiere vigencia y necesidad de considerarlo como un factor primordial para alcanzar la unidad, lo que se ajusta a lo establecido por Chiavenato (1994) y Robbins y Judge (2013), referidos a la interacción y a los procesos de comunicación respectivamente.

Al obtenerse que el 16,66% de la empresa siente que no ocupa ningún lugar en la organización, corrobora que existen vacíos en materia de sentido de pertenencia que le atañen no solo a los colaboradores, sino también al Grupo Vargas, dado que las deficiencias encontradas en el ejercicio de las funciones respectivas inciden negativamente en el cumplimiento de la misión, por lo que factores positivos alcanzados pueden neutralizarse al verse perjudicados por los efectos contrarios encontrados, siendo necesaria la realización de talleres y actividades de capacitación que conformen la motivación, superación personal y profesional de cada uno de estos colaboradores, lo que abriría una brecha muy interesante que conllevaría a superar con elevadas probabilidades de éxito los paradigmas tanto organizacionales como particulares que afectan a la minoría de los colaboradores que actualmente no se sienten identificados con el Grupo Vargas.

Aun cuando las empresas que conforman el Grupo Vargas vienen de modalidades funcionales particulares, estas encajan en lo tradicional, en el que existe un control sobre la presencia de los colaboradores, lo que dificulta el mantener desapercibida la ausencia de alguno de estos, dado que la mayoría de los colaboradores generan aportes permanentes en beneficio de la organización, en el sentido de brindar el aporte requerido a través de los conocimientos necesarios sin que estos se conviertan en imposiciones que limiten la actuación de cada uno de los profesionales, por lo que se requiere la presencia permanente de estos y una ausencia de los mismos, sería fácilmente notada por el resto de la organización, encajando

ello dentro de los parámetros que identificarían al colaborador en el contexto del Sentido de Pertenencia de acuerdo al enfoque presentado por Chiavenato (1994).

El mencionado autor amplía que aun cuando existen diferencias sensibles y normales en cuanto al sentido de pertenencia, deben incluirse factores que son comunes como el contacto humano entre las personas al momento en que arriban a su actividad laboral, buscando transformar el clima organizacional en un ámbito apetecible que permita lograr el disfrute y la aceptación de los colaboradores, por lo que el sentido de pertenencia en sí mismo no constituiría una barrera para el fortalecimiento del Grupo Vargas, si este lograse insertar en el parámetro de estudio al proceso de interacción comunicacional y correlacional entre las partes, como pilar fundamental para consolidar la relación entre las variables objeto de estudio.

Para los colaboradores de la empresa objeto de estudio, el factor tiempo de permanencia en la organización no constituye un pilar fundamental para el fortalecimiento del compromiso organizacional, sino más bien, ello se sustentaría sobre factores gerenciales y funcionalidad del clima laboral, lo que se vincula con lo establecido por Robbins y Judge (2013), quienes establecen que el compromiso organizacional en si se sustenta básicamente en la percepción que tengan los colaboradores sobre el apoyo que les brinda directamente la empresa, aunado a las compensaciones y la conformación del clima laboral como parte de las características que deben conformar el perfil en el que se derivarían las partes afectivas, normativas y de continuidad.

Aun cuando un 63,8% de los colaboradores permanecería en la empresa objeto de estudio por deseo o necesidad de estos, es importante resaltar que ello obedece a un nivel de Compromiso Organizacional que se ubica en términos medios de acuerdo a la escala utilizada en la presente investigación, lo que permite sustentar que hay un proceso de inadaptación y de resistencia al cambio, en el que la base del cambio de acuerdo a Garzón (2005) resulta loable para el Grupo Vargas en el sentido de llevar a cabo un mejoramiento de los procesos de negociación, de competencia y de futuras alternativas combinatorias, pero que en materia interna, la integración vertical y horizontal llevada a cabo adolece debilidades, tales como las

señaladas por Robbins y Judge (2013), en el que la comunicación, aunado a la participación y respaldo además de las manipulaciones generadas, permiten sustentar que la acción integradora resulte positiva para la empresa, pero requiere de evaluaciones, que permitan establecer lo señalado por Beckhard y Harris (1998), donde el diagnostico debe realizarse en principio para conllevar a un estado de transición adecuado y conformación de metas y objetivos futuros que no solo beneficien en este caso al Grupo Vargas, sino también a todos los colaboradores que laboran actualmente en la misma.

El hecho de contar con un grupo de profesionales entre los 30 y 39 años que manifiestan su inestabilidad y propensión de irse de la empresa, implica por un lado la insatisfacción de estos, tomando en consideración la correlación de sus edades con su nivel de preparación y experiencia, por lo que los señalamientos presentados en el punto anterior conforman una sumatoria de factores no antagónicos a la realidad, en el que Stewart (1992) reafirma dicho contexto al establecer la necesidad de generar adaptaciones a través de medios emocionales e intelectuales, los cuales a través del ejercicio del liderazgo en este caso, se requieren implementar para generar la mayor motivación posible de los colaboradores con miras a sembrar una adecuado sentido de compromiso organizacional con el Grupo Vargas.

Caso contrario a lo señalado en el punto anterior, requiere también de la atención de los niveles gerenciales en el proceso de integración del Grupo Vargas, dado que quedó sustentado durante el proceso analítico, que el hecho de permanecer en la empresa no significa que exista un sentido ineludible de Compromiso Organizacional, sino más bien de aceptación a los intereses personales, por lo que es necesario una vez más de acuerdo a lo señalado por Stewart (1992) generar un fortalecimiento sobre la naturaleza de la fuerza laboral tomando en consideración precisamente lo establecido por Mitzberg (2012) sobre el ejercicio del liderazgo, en el que las personas que realizan sus labores a diario requieren de una atención especial basada en la motivación, aunado a la capacidad de otorgarles decisiones y manejo de la autoridad que pudiesen ejercer en un momento dado ya sea de forma horizontal o vertical sobre el grupo que le compete en cada una de las áreas respectivas, por lo que el sentido de compromiso organizacional adquiere relevancia una vez más, sustentando los resultados obtenidos al efectuarse la correlación del coeficiente de Pearson entre las dos

variables objeto de estudio, las cuales generaron un resultado positivo moderado, con una confianza del 100% en los resultados obtenidos, hecho que permite corroborar nuevamente los resultados del análisis efectuado y las tendencias que revisten un alerta preventiva de parte de la gerencia del Grupo Vargas.

Existe adicionalmente un nivel de afectividad sensible, pero que a la vez reafirma que los niveles por excelencia a alcanzar sobre este particular contienen vacíos que ameritan mayor consideración a nivel gerencial, dado que por un lado los colaboradores en su mayoría se sienten como parte sensible de la organización, hecho que permite establecer que realmente sí existe un compromiso afectivo de parte de la mayoría de los colaboradores, pero que siguen existiendo fallas que no se les ha dado la importancia adecuada al no buscar de parte de quienes dirigen la organización la forma de involucrar con mayor ahínco y valoración tanto de los trabajos como del potencial que tiene cada uno de los colaboradores en las distintas dependencias en la organización objeto de estudio, hecho que conlleva a una sumatoria de factores señalados por Robbins y Judge (2013), los cuales ameritan atenciones de diferentes naturalezas por lo que el rendimiento, motivación y aceptación del talento humano en el Grupo Vargas no depende solo del colaborador, sino también de la gerencia general y particular de cada sector de la misma. De lo contrario, el sentido de compromiso organizacional y el sentido de pertenencia estarían afectados con tendencia a seguir mermando en el tiempo.

Existen otras condiciones enmarcadas en el clima laboral, tales como salario, beneficios, condiciones, motivación, seguridad, entre otros, que siguen siendo componentes vigentes que gozan de la aceptación de la mayoría, por lo que el Grupo Vargas debiese evaluar, a propósito de evitar una salida masiva de la empresa, y ello se lograría si se elevara el sentido de compromiso organizacional mediante el incremento de capacidades de influencia de acción y resultado a través de los trabajos de grupos, todo ello en aras de alcanzar el mayor nivel de bienestar posible que conlleve a la obtención de satisfacciones personales y profesionales, acciones reflejadas por Robbins y Judge (2013), en el que se requieren considerar las especialidades organizacionales, jerarquías, responsabilidades, la distribución

de la autoridad y la decisión de trabajo que cada uno de estos tuviese que tomar de acuerdo al contexto laboral.

Sumado a lo anteriormente señalado, aunado a los puntales reflejados por los autores para conformar la plataforma de consolidación tanto del Compromiso Organizacional como del Sentido de Pertenencia, se debe agregar la necesidad de una evaluación integral que conforme el clima laboral, sustentado en las competitividades propias de cada uno de los colaboradores, las capacidades de ejercer influencia, acción y resultado a través de los trabajos de grupos, el reflejo de la importancia que proyecta la empresa en lograr la mayor satisfacción posible en cada uno de los colaboradores, la necesidad de integrarlos a todos en las diferentes actividades no solo laborales, sino también las complementarias, todo ello en aras de alcanzar el mayor nivel de bienestar posible que conlleve a la obtención de satisfacciones personales y profesionales.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando el análisis de los datos y la discusión de los resultados para establecer la relación que existe entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Organizacional de los colaboradores del Grupo Vargas posterior a un proceso de integración empresarial implementado en el 2014, se encuentra que la hipótesis formulada para la presente investigación pudo ser confirmada, debido a que los datos obtenidos fueron significativos para esta relación en la organización objeto de estudio; razón por la cual se confirma que hay una relación positiva entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Organizacional, al haberse obtenido un coeficiente de correlación de 0,345 y una significación de 0,00. Esto quiere decir que en la medida en que se incrementa el Sentido de Pertenencia por parte de los colaboradores del Grupo Vargas, mayor será el nivel de Compromiso Organizacional de estos para con la empresa.

La reciprocidad y correspondencia del Sentido de Pertenencia con el Compromiso Organizacional, permitió sustentar que las dimensiones Afectiva y Normativa constituyen los pilares fundamentales para sustentar la correlación existente entre las dos variables objeto de estudio en el proceso de integración de las empresas del Grupo Vargas, alcanzando una confianza del 99%, por lo que la correlación en este caso resultó nuevamente verdadera en una posición positiva moderada, hecho que permite reafirmar la hipótesis establecida en la presente investigación.

La correlación entre el Sentido de Pertenencia y la dimensión de Continuidad alcanzó un valor negativo (-0,124), lo que pudo significar una posición antagónica al resto del estudio efectuado, pero con la significancia alcanzada por encima del valor máximo permisible quedó refutada su confiabilidad, por lo que no ejerce ninguna incidencia sobre la hipótesis establecida en cuanto a la correlación entre el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Organizacional en la empresa objeto de estudio.

La afinidad existente entre el Compromiso Organizacional en conjunción con las tres dimensiones de estudio relacionadas con el Sentido de Pertenencia arrojó que el mayor coeficiente Pearson positivo se inclina hacia la dimensión Interacción (0,358) con una significancia que le otorga una confiabilidad del 99% en que esta es verdadera, permitiendo reafirmar la hipótesis establecida en cuanto a la correlación entre las dos variables objeto de estudio existentes actualmente en el Grupo Vargas, en el que se obtuvieron posiciones positivas correlacionales bajas, siendo ello complementado con las demás dimensiones señaladas.

En cuanto al Sentido de Pertenencia, se considera que los colaboradores poseen un alto nivel de dicha variable en general al haber obtenido una media de 3,4857, lo cual manifiesta la fidelidad y participación de estos para con la empresa, integrando sus objetivos personales con los del Grupo Vargas.

Tomando en consideración el resultado reflejado a través de la dimensión Participación de la variable Sentido de Pertenencia, se puede apreciar la obtención de una media de 3,33, lo que permite afirmar que la muestra objeto de estudio siente con un nivel alto, que ocupa un lugar dentro del Grupo Vargas, atribuyéndole un nivel de comodidad asociada con acciones participativas.

La media alcanzada en cuanto a la dimensión Capacidades en el contexto del Sentido de Pertenencia alcanzó un valor de 3,5683, siendo esta dimensión la de mayor arraigo en la muestra encuestada, es decir, que los colaboradores se sienten capacitados para tomar decisiones fundamentadas en sus conocimientos, lo que promueve la comunicación dentro de la organización, pero se reafirma la necesidad de atender al porcentaje complementario en aras de consolidar los niveles de capacidad, satisfacción y bienestar de los colaboradores mediante el fortalecimiento del clima laboral derivado de la integración de las empresas que conforman actualmente el Grupo Vargas.

Los resultados obtenidos en el contexto Interacción del Sentido de Pertenencia, arrojaron un valor de 3,5429, lo que por un lado reafirma el alto nivel de la variable evaluada,

haciendo referencia a las relaciones entre dos o más personas, por medio de características compartidas y amistad; y por otro lado la conformación cuantitativa del porcentaje que amerita su atención por parte de la Gerencia con miras a evitar consecuencias negativas, así como fortalecer el clima laboral y la satisfacción tanto personal como profesional de sus colaboradores.

Respecto a la media obtenida en la variable Compromiso Organizacional de 3,1556, permite establecer que la muestra encuestada posee un nivel de compromiso medio de acuerdo a la escala establecida, ubicando dicho valor en un nivel intermedio de la misma, lo que a pesar de ser un valor relativamente aceptable, conlleva a la necesidad de evaluar la merma que se obtuvo con esta variable en comparación con el Sentido de Pertenencia, para lograr un incremento en cuanto a los niveles de participación de los colaboradores en el Grupo Vargas y que simultáneamente se sientan cómodos con la experiencia de participar.

Sobre la dimensión Afectiva de la variable Compromiso Organizacional, se obtuvo un valor alto de 3,6873, el cual se encuentra ubicado actualmente en el umbral inferior, lo que representa una alerta para la empresa, en el sentido de requerirse acciones inmediatas que tiendan a evitar la merma de la acepción de parte de los colaboradores hacia la compañía como parte del mundo particular que cada uno maneja.

El nivel de Compromiso Organizacional que actualmente maneja la empresa de parte de los colaboradores de la misma en el contexto de la Continuidad, se ubica en una posición media-baja al haber obtenido un valor de 2,6, hecho que genera ineludiblemente consecuencias negativas en cuanto a rendimiento y productividad para el alcance de los objetivos relacionados con la misión de la empresa.

En cuanto al Compromiso Organizacional Normativo de la empresa, este alcanzó valores intermedios (3,1794) que ubican al mismo en la mitad del nivel medio, hecho que genera una alerta hacia la organización, en el sentido de requerirse el fortalecer valores fundamentales sustentados en la lealtad, siendo este último en conjunto con la integración, componentes que deben inyectarse en el campo personal y profesional de cada uno de los

colaboradores como parte de la cultura organizacional, de manera de elevar el sentimiento de permanencia y adhesión integral a la empresa objeto de estudio.

El estudio de las variables de la presente investigación en concordancia con la variable demográfica relacionada con el género, arrojó que existe un Sentido de Pertenencia alto en ambos géneros (3,532 y 3,4263) para el género femenino y masculino respectivamente, mientras que el Compromiso Organizacional en ambas partes resultó en un valor medio, 3,1441 para el género femenino y 3,1703 para el masculino, lo que permite establecer una variación moderada en cuanto a la vinculación existente entre las partes.

Tomando en consideración que la edad va normalmente de la mano con el nivel de madurez y criterio, se obtuvo que el mayor Sentido de Pertenencia para con la organización objeto de estudio se alcanza entre los 40-49 años (3,6667), mientras que el Compromiso Organizacional se eleva a medida que se alcanza mayor edad, obteniendo el valor más alto entre los 50-59 años (3,2917), siendo la diferencia de valores muy cercana entre las partes a las medias alcanzadas, por lo que la vinculación entre las partes puede sustentarse en forma moderada y confiable.

En la variable demográfica cargo obtuvo un posicionamiento alto para el Sentido de Pertenencia y uno medio para el Compromiso Organizacional, reafirmando la diferencia aminorada entre las partes, encontrándose que el mayor valor va creciendo a medida que se van incrementando los niveles de responsabilidad de la empresa a través de los cargos asignados, siendo los gerentes quienes demostraron una mayor vinculación entre los factores de estudio (3,8148 y 3,3985) para las variables Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional respectivamente.

El grado de instrucción representa un valor agregado preponderante en el tema objeto de estudio, en el sentido de sustentar escalonadamente un mayor Sentido de Pertenencia en correspondencia con el nivel de preparación e instrucción del talento humano obteniendo la media más elevada en los colaboradores con postgrado (3,7567), lo cual no se corresponde con el Compromiso Organizacional, dado que se obtuvieron valores inversos, lo que reflejó

niveles de antagonismos sobre esta última variable, siendo el personal universitario quien alcanzó los niveles más bajos (3,1053), por lo que estos serían quienes adquieren el menor sentido de Compromiso con la empresa objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones por parte de las investigadoras que pueden ser consideradas para futuras investigaciones asociadas con la temática del presente estudio.

Realizar estudios comparativos entre varias organizaciones que hayan transitado por integraciones empresariales, de manera que se pueda comprobar y tener mayor información sobre las implicaciones que un estudio como este puede tener cuando se toman en cuenta organizaciones pertenecientes o no al sector farmacéutico.

Las organizaciones del ramo farmacéutico suelen estar caracterizadas por entornos muy cambiantes, comprometiéndolas a trabajar arduamente para mantener el liderazgo y posicionamiento ante su competencia y clientes. Por tal motivo, sería de gran valor investigativo que en próximos estudios se evalúe como variable adicional el desempeño laboral obtenido por parte de los colaboradores.

A su vez, las variables Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional pudiesen correlacionarse con el Desempeño Laboral, con el propósito de realizar investigaciones innovadoras para estudiantes y profesionales de diversas áreas tales como: Relaciones Industriales, Sociología y Psicología.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial organizacional* (6° Ed.). México D.F, (México:Editorial: CengageLearning Editores.

Acero, M. y Ovalles, A. (2005). *Diseño y estandarización de la prueba que mide el sentido de pertenencia organizacional "SENPER".* Recuperado (08, octubre, 2017) de https://es.scribd.com/document/201183633/cuestionario-de-pertenencia-institucional-pdf

Allen, N. y Meyer, J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment.* Human Resource Management Review, 1, 61-89. http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

Allen, N. y Meyer, J. (1997). *Advanced topics in organization behavior series. Commitment in the workplace: Theory, research, and application.* Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Ander-Egg, E. (1983). *Técnicas de Investigación Social*. Argentina. Editorial Hvmanitas.

Anthony, R. y Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid, España. Editorial Mc Graw Hill.

Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (5° Edición). Caracas. Editorial: BL Consultores Asociados.

Becker, H. (1960). *Notes on the concept of commitment*. The American Journal of Sociology, Vol. 66, pp. 32-40.

Beckhard, R. y Harris, R. (1988). *Transiciones Organizacionales.* (2° Edición). México DF. Editorial Addlson-Wesley Iberoamericana.

Bergman, M. (2006). *The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda.* Journal of Organizational Behavior, 27(5), 645-663.

Candamo, F. y Guevara, G. (2015). *Relación entre el Sentido de Pertenencia y la Satisfacción Laboral de los Empleados de una Institución Financiera.* Tesis inédita de Licenciatura de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Casas, C. (s/f). *Integración Empresarial.* Recuperado (01, agosto, 2018) de: http://www.expansion.com/diccionario-economico/integracion-empresarial.html

Castells, M. (1997). *La Era de la Información Economía, sociedad y cultura. Volumen II: El Poder de la Identidad.* México, DF.: Siglo XXI Editores.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de los Recursos Humanos.* Colombia. Editorial: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* (5º Edición). México, DF. Editorial: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* (3° Edición). México D.F, México: Editorial: McGraw-Hill.

Contreras, L. y Lujano, C. (1999). *El compromiso organizacional en trabajadores accionistas.* Tesis inédita de Licenciatura de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica.* (11° Edición). México. Editorial Pearson Educación.

Dávila, C. y Jiménez G. (2014). *Sentido de pertenencia, compromiso afectivo y probabilidad de continuar en el futuro en empleados que proporcionan servicios de contact center en España y en Perú.* Recuperado (07, Octubre, 2017) de http://eprints.ucm.es/40590/

Davis, K. y Newstrong, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* (10ª Edición). México: Editorial McGraw-Hill.

Fenster, T. (2005). *Gender and the City:The Different Formations of Belonging. En L.N. Seager, A Companion to Feminist Geography Routledge* (págs. 242-256). Malden, Massachuset, USA: Blacwell Publishing Ltd.

Ferrer, M. (2005). *De la división del trabajo a la integración empresarial.* Recuperado (06, mayo, 2017) de https://www.gestiopolis.com/de-la-division-del-trabajo-a-la-integracion-empresarial/

Forero, M., Rincón, X. y Velandia, M. (2008). *Motivación, Liderazgo y Sentido de Pertenencia. Compromiso Organizacional Flores La Valvanera LTDA.* Recuperado (02, diciembre, 2017) de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pd?sequence=1

García, G. (2017). *Gestión de cambios organizacionales. Modelo integrado: factores transformacionales y transaccionales.* En Colección Cátedra. Universidad Católica Andrés Bello. Abediciones. Caracas.

Garzón, R. (2005). *Programa sobre operaciones colectivas entre empresas*. Recuperado (10, octubre, 2017) de http://www.iberpymeonline.org/Venezuela130705/Ricardogarzon.Pdf

Gautier, R. (2003). *Teoría de la personalidad de Abraham Maslow.* Buenos Aires. Argentina.

Gelvez, L. (2011). *Sentido de Pertenencia*. Recuperado (01, septiembre, 2018) de: http://valores200904.blogspot.com/2011/02/sentido-de-pertenencia.html

George, D. y Mallery, P. (2003). *Spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update*. (4ª ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Goncalves, M. (2017). *Relación entre las prácticas de Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en una empresa de consumo masivo*. Tesis inédita de Licenciatura de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Guerrero, A. (2015). *Integración vertical entre laboratorios y farmacias: El eslabón perdido en la nueva Ley de Farmacias.* Recuperado (10, diciembre, 2017) de http://www.america-retail.com/destacado/integracion-vertical-entre-laboratorios-y-farmacias-el-eslabon-perdido-en-la-nueva-ley-de-farmacias/

Hagerty, B., Lynch – Sauer, J., Patusky, K., Bouwsema, M. y Collier, P. (1992). *Sense Of Belonging: A Vital Mental Health Concept.* Recuperado (28, octubre, 2017) de https://pdfs.semanticscholar.org/28c4/1fed7c49a0a8ed1c6c3a31b2bafd09bd538c.pdf

Hagerty, B. y Patusky, K. (1995). *Developing a measure of sense of belonging.* Nursing Research. 44, 9-13.

Harrington, H., Conner, D. y Horney, L. (2000). *Project Change Management*. New York. Editorial: Mc Graw- Hill.

Harris, G. y Cameron, J. (2005). *Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being.* Canadian Journal of Behavioural Science, 37(3), 159-169. http://dx.doi.org/10.1037/h0087253.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. (2da Edición). México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta Edición). México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta Edición). México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

Johnson, R. y Chang, C. (2006). "*I" is to continuance as "We" is to affective: the relevance of the self- concept for organizational commitment.* Journal of Organizational Behavior, v.27 (5), p.549-570.

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones.* (5ta Edición). México: Editorial Pearson Educación.

Jurado, A. (2014). *Los niveles de Sentido de Pertenencia en un Grupo de Profesionales bajo contratación laboral simulada en distintas organizaciones Guatemaltecas.* Recuperado (26, octubre, 2017) de http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Jurado-Ana.pdf

Kaufman, R. (1988). *Guía práctica para la Planificación en las Organizaciones.* México. Editorial: Trillas.

Kolster, M. y Mujica, V. (1999). *Dilucidación del concepto de sentido de pertenencia a partir de su relación con la permanencia del trabajador en la organización.* Recuperado (15, noviembre, 2017) de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/biblioteca/marc/texto/AAN3949.pdf

Laboratorios Elmor. (s/f). Recuperado (01, agosto, 2018) de: http://www.elmor.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=111&Itemid=158

Lewin, K. (1996). *Atmósfera Social y cambio. Contribuciones de Kurt Lewin a la psicología social.* Recuperado (30, julio, 2018) de: http://132.248.9.34/hevila/TramasMexicoDF/1996/no10/2.pdf

Lucena, H. (2003). *Situación político-laboral en Venezuela: la estabilidad perdida.* Recuperado (06, julio, 2018) de http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/download/25757/25591

Mailhiot, B. (1973). *Dinámica y Génesis de Grupos*. (2° Edición). España. Ediciones Marova.

Manzano, J. (2016). *Procesos de Integración Empresarial.* Recuperado (28, julio, 2018) de: http://www.3mindstrategic.com/articulo/22/procesos_de_integraci%C3%B3n_empresarial

Maristany, J. (1998). *La acción para el cambio.* Buenos Aires. Ediciones Granica.

Mascareñas, J. (2000). *"Fusiones y Adquisiciones de Empresas".* (3º Edición). Madrid: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Matos, M. y Moreno, S. (2004). *Compromiso organizacional de trabajadores de empresas de trabajo temporal con la empresa usuaria.* Tesis inédita de Licenciatura de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Mendoza, L., Novelo, R. y Flores, M. (2009). *Adaptación al cambio: diferencias entre militantes de una organización política.* Recuperado (03, julio, 2018) de http://www.redalyc.org/pdf/654/65415751005.pdf

Menguzzato, B. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management.* Barcelona. España.

Meyer, J., Allen, N. y Topolnytsky, L. (1998). *Commitment in a changingworld of work. Industrial-Organizational Psychology and Emerging Needs of the Canadian Workplace,* 39 (1-2), 83-93.

Meyer, J. y Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: toward a general model*. Human Resource Management Review, vol. 11, pp.299-326.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences.* Journal of Vacational Behavior, v. 61 p.20-52.

Mitzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones.* Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Montoto, D. (2014). *"El sector privado se encuentra en una situación de sobrevivencia".* Recuperado (16, noviembre, 2017) de http://cedice.org.ve/el-sector-privado-se-encuentra-en-una-situacion-de-sobrevivencia/

Montoya, R. y Castellanos, O. (2008). *De la noción a la Competitividad a las ventajas de la Integración Empresarial.* Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XVI, núm. 1, pp. 59-70.

Mowday, R., Steers, R. y Porter, L. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Journal of vocational behavior, v.14 (2), p.224-247.

Navas, J. y Guerra, M. (1996). *La dirección estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid, España.

Neffa, J. (1982). *Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo*. Colección Cuadernos INET, Núm. 20, INET y STPS, México.

Páez, J. (2005). *Relación entre trabajo voluntario y compromiso organizacional en trabajadores que practican voluntariado corporativo.* Recuperado (12, octubre, 2017) de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN5413.pdf

Panaccio, A. y Vandenberghe, C. (2009). *Perceived organizational support, organizational commitment and psychological wellbeing: A longitudinal study*. Journal of Vocational Behaviour, 75, 224-236. http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002.

Pérez, C. (1999). *Relación entre la motivación laboral y el compromiso del individuo con la organización.* Recuperado (21, septiembre, 2017) de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3910.pdf

Pérez, A. (2002). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación.* Caracas, Venezuela: Editorial: FEDUPEL.

Pérez, R. (2013). *Privatizaciones, fusiones y adquisiciones: las grandes empresas en México*. Vol 16, núm 37, pp 113-140.

Porter, M. (1985). *"Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia"*. México. Editorial Continental.

Porter, M. (1990). *"Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior".* México: Editorial Continental.

Prieto, R., Emonet, P., García, J. y González, D. (2015). *"Cambio Organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero"*. Recuperado (20, agosto, 2018) de: http://www.redalyc.org/pdf/280/28042299009.pdf

Puerto, D. (2010). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización.* Recuperado (03, octubre, 2017) de http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971

Rico, P. y Rodríguez, C. (1998). *Compromiso organizacional y desempeño laboral.* Recuperado (24, noviembre, 2017) de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM9017.pdf

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México. Editorial: Pearson – Prentice Hall.

Robbins, S. y Judge. (2009). *Comportamiento Organizacional.* (13° Edición). México. Editorial: Pearson - Prentice Hall.

Robbins, S. y Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional.* (15° Edición). México. Editorial: Pearson - Prentice Hall.

Ryan, J. (2003). *Sense of Belonging and Its Relationship with Quality of Life and Symptom Distress Among Undergraduate College Students.* Recuperado (7, diciembre, 2017) de https://shareok.org/handle/11244/7227?show=full

Sabino, C. (2000). *El Proceso de Investigación*. (2° Edición). Caracas: Panapo.

Sánchez, M. (2011). *Coeficiente de correlación de Karl Pearson*. Recuperado (01, agosto, 2018) de http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/766

Scherer, F. y Ross, D. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance.* (3º Edición). Boston. Editorial: Houghton Mifflin Harcourt.

Schutz, W. (1973). *Elements of Encounter.* JoyPress, United States.

Semler, R. (1996). *Radical.* Ediciones 2000 S.A. España. Barcelona.

Sierra, R. (1994). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. Madrid: Editorial Thomson.

Sosa, M. (2002). *Análisis sectorial: La industria farmacéutica.* Recuperado (13, noviembre, 2017) de http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_6.pdf

Stewart, J. (1992). *Gerencia para el Cambio*. Colombia. Editorial Legis.

Tajfel, H. y Fraser, C. (1978). *Introducción a la Psicología Social*. Inglaterra: Penguin Books.

Tamayo, P. y Piñeros, J. (2007). *Formas de Integración de las Empresas*. Medellín. Editorial: Ecos de Economía.

Tinoco, A. (2008). *Integración Empresarial, una posición estratégica.* Recuperado (03, junio, 2018) de file:///C:/Users/VE03584078/Downloads/Dialnet-IntegracionEmpresarialUnaPosicionEstrategica-6043124.pdf

Valarino, E. (2003). Gerencia del cambio y transición. Conferencia presentada en las segundas jornadas de Gerencia y Liderazgo 30-31 mayo y 1 de junio 2002. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela. Agenda Académica Volumen 10, N. 1, Año 2003.

Vega, M. (2009). *Administración del conocimiento productivo y sentido de pertenencia.* Recuperado (08, noviembre, 2017) de http://www.colson.edu.mx:8080/portales/portales216/Administraci%C3%B3n%20del%20conocimiento%20productivo.doc.

Vidal, T. y Pol, E. (2005). *La apropiación del espacio. Una propuesta teórica para comprender la vinculación entre las personas y los lugares*. (F. D. Psicología, Ed.) Anuario de Psicología, 36(3), 281-297.

Villarreal, F. y Gómez, J. (2009). *La integración en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles de la ciudad de Durango, México.* Recuperado (20, julio, 2018) de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422009000100004

Weston, F. y Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera.* México. Editorial: McGraw-Hill.

Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: A normative view.* Academy of Management Review, v.7 (3), p. 418-428.

Withener E. y Walz P. (1993). *Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover*. Journal of Vocational Behavior, 42, 265-281.

ANEXOS

A. Codificación del Instrumento de la variable Sentido de Pertenencia.

Estimado colaborador:

Necesitamos de tu colaboración en nuestra Investigación de Grado, con tan solo seleccionar la alternativa que mejor se adecue a lo que usted piensa o siente inmediatamente después de leerla. Los datos obtenidos tendrán carácter confidencial y su resultado solo tendrá validez para fines del campo educativo.

Sentido de Pertenencia				
Considero que …	**Totalmente en Desacuerdo**	**En desacuerdo**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**
1. A menudo me pregunto si hay algún lugar dentro de la organización en donde realmente encajo.	4	3	2	1
2. No estoy totalmente seguro de si encajo en esta organización.	4	3	2	1
3. Yo me describiría como un inadaptado cuando me encuentro en situaciones sociales con mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
4. Generalmente siento que mis compañeros de trabajo me aceptan.	1	2	3	4
5. Parezco un pedazo de rompecabezas que no encaja en ninguna parte.	4	3	2	1
6. Me gustaría hacer una diferencia en mi trabajo, realizar algunos cambios, pero no siento que lo que yo tengo para ofrecer será valorado.	4	3	2	1
7. Parezco un forastero en la mayor parte de las situaciones.	4	3	2	1
8. Me preocupa que al parecer no ocupo ningún lugar dentro de esta institución.	4	3	2	1
9. Yo podría desaparecer durante días de la oficina y nadie lo notaría.	4	3	2	1
10. En general no me siento parte de la organización.	4	3	2	1
11. Observo lo que ocurre en la organización pero no me siento parte de ello.	4	3	2	1
12. Si muriera mañana, muy pocas personas del trabajo vendrían a mi entierro.	4	3	2	1
13. Parezco un clavo cuadrado que trata de entrar a un agujero redondo.	4	3	2	1
14. No siento que exista algún lugar en donde pueda pertenecer dentro de esta organización.	4	3	2	1
15. Me siento incomodo porque mi formación y experiencia son muy diferentes a los de mis compañeros.	4	3	2	1
16. Yo podría dejar de llamar a mis compañeros de trabajo durante días y esto no les importaría.	4	3	2	1
17. Me siento excluido de mi ambiente de trabajo.	4	3	2	1
18. No soy valorado ni considerado importante por mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1

Edad:_____ Sexo:_____ Cargo que ocupa:_____ Grado de instrucción:_____

MUCHAS GRACIAS...

B. Codificación del Instrumento de la variable Compromiso Organizacional.

Estimado colaborador:

Necesitamos de tu colaboración en nuestra Investigación de Grado, con tan solo seleccionar la alternativa que mejor se adecue a lo que usted piensa o siente inmediatamente después de leerla. Los datos obtenidos tendrán carácter confidencial y su resultado solo tendrá validez para fines del campo educativo.

Compromiso Organizacional					
Considero que …	**Totalmente en Desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**
1. Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.	1	2	3	4	5
2.Aunque fuera ventajoso para mi, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	1	2	3	4	5
3. Si decidiera renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	1	2	3	4	5
4. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5
5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría pocas opciones alternativas.	1	2	3	4	5
6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	1	2	3	4	5
7. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	1	2	3	4	5
8. Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	1	2	3	4	5
10. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.	5	4	3	2	1
11. Yo no renunciaría a mi trabajo ahora porque me siento obligado con la gente de mi organización.	1	2	3	4	5
12. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	1	2	3	4	5
13. Le debo mucho a mi organización.	1	2	3	4	5
14. No me siento como "parte de la familia" en mi organización.	5	4	3	2	1
15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	5	4	3	2	1
16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	1	2	3	4	5
17. Sería muy difícil para mi en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.	1	2	3	4	5
18. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.	5	4	3	2	1

Edad:_____ Sexo:_____ Cargo que ocupa:_____ Grado de instrucción:_____

MUCHAS GRACIAS…