

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE SANTANDER CÚCUTA

ORGANIZATIONAL CULTURE AT THE SANTANDER UNIVERSITY OF CUCUTA

Sandra Ortega-Sierra¹ | Mawency Vergel-Ortega² | Carlos Alberto Gómez-Colmenares³

Forma de citar: ORTEGA-SIERRA Sandra, VERGEL-ORTEGA Mawency, GÓMEZ-COLMENARES Carlos. La cultura organizacional en la Universidad de Santander Cúcuta. Eco.Mat. 2014; 5(1): 87 - 95.

Recibido:
Junio 20 de 2014

Aceptado:
Septiembre 15
de 2014

RESUMEN

La investigación analiza la Cultura Organizacional de la Universidad de Santander, sede Cúcuta. El estudio es de naturaleza descriptiva, exploratoria y correlacional. El análisis descriptivo, comprende la caracterización de aspectos de la cultura de la organización, a partir de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento. El análisis exploratorio y correlacional, se realizó basado en los análisis estadísticos factorial, regresión y caminos. Responde a preguntas ¿Cómo percibe la Universidad de Santander? ¿Qué espera de sus profesores? ¿Considera que se ha posicionado en la región?.

Palabras Clave: Cultura organizacional, gestión del conocimiento, capital tecnológico, producción

ABSTRACT

The research analyzes the organizational culture at the University of Santander, Cúcuta headquarters. The study is descriptive, exploratory and correlational nature. The descriptive analysis comprises characterizing aspects of the culture of the organization, from the data obtained in the application of the instrument. Exploratory correlational analysis was performed based on the factorial statistical analysis, regression and roads. Answers questions How do you perceive the University of Santander? What do you expect your professors? Do you think it has been positioned in the region?

Keywords: Organizational culture, knowledge management, technological capital, production

¹sandraotegasierra@yahoo.es

²mawency@ufps.edu.co

³Universidad Francisco de Paula Santander, General Electric GE, Correo: carlosA.gomez@ge.com

INTRODUCCION

Grandes cambios producidos en la economía mundial, en la globalización de los mercados, tratado de libre comercio, normas, lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, registros y la calidad en la educación superior así como, la competencia creciente, han hecho necesarias diversas estrategias para aumentar la competitividad de las empresas, estrategias entre las que se encuentra la adopción de la gestión de la calidad en sus distintas variantes.

En el sistema general del conocimiento interactúan diversas organizaciones y en él las universidades tienen una gran participación. El modelo propuesto por Nonaka (2000), considera que la gestión del conocimiento tiene espacios que permiten la compartición y la intervención de distintos actores. En este sentido, el sistema general de conocimiento está soportado por las relaciones estructurales y de valor institucionales, relaciones interinstitucionales que apoyan gestión de I+D.

Uno de los principales pilares en la misión de una universidad es la innovación y por lo tanto, los grupos de investigación que a ellas pertenecen y que trabajan en un sistema compuesto por estructuras, estilos de dirección, programas de incentivos, valores y rasgos culturales que pueden influir de manera importante en el desarrollo de las actividades y en la obtención de resultados de calidad y efectividad en la gestión.

Autores como Clark (1997); Avital y Collopy (2001); Barend Van Der Meulen (2002); Gaviria (2007); Rodríguez y Páez (2009); Tomás (2010); hablan de la universidad moderna, e innovadora y de características culturales que deben adoptar para lograr resultados de alta calidad en la docencia y la investigación. Consideran que en el siglo XXI, las universidades deben tener una transición de valores y prácticas tradicionales hacia la evolución de nuevos esquemas culturales para los procesos de investigación, las prácticas de profesores y la manifestación

de estos mediante resultados de producción científica. En este sentido, esta investigación pretende caracterizar la cultura de universidad de Santander sede Cúcuta y su relación con factores asociados a la cultura investigativa en la universidad.

METODO

La filosofía de esta investigación es de corte positivista, está relacionada con el método deductivo de manera que permite conocer la realidad de forma empírica; utiliza herramientas para la recolección de datos cuantificables como la encuesta que se puedan analizar estadísticamente con el fin de establecer las relaciones entre las variables independientes y dependientes (Montoro, 2004). La investigación presenta un alcance descriptivo (caracterización de los perfiles de personas y grupos o unidades que se someten al análisis); exploratorio (variables o contextos poco abordados en una investigación); correlacional (grado de relación entre dos o más variables que hacen parte de las preguntas de investigación). El horizonte de tiempo empleado en esta investigación es de tipo transversal, comúnmente utilizado en la aplicación de instrumentos como la encuesta, ya que se aplica una única vez a la población o muestra seleccionada. Los datos y la información se obtuvieron a través de fuentes primarias, la encuesta; y secundarias como libros y manuales.

RESULTADOS

La Universidad de Santander (UDES) empieza a gestarse en los inicios de la década del 80, como institución de educación superior en la modalidad tecnológica, para su desarrollo y fortalecimiento en Santander y la región Nororiental del país, respondiendo así, a la política gubernamental: *Educación para el trabajo*. Sus fundadores conciben la democratización y regionalización del quehacer académico como una forma de contribuir al desarrollo del país, dentro de la especificidad de cada región, proponen en su marco geográfico de acción la consolidación de una sede en el Norte de Santander dada su

situación geográfica de frontera y la demanda de capacitación en áreas de formación no atendidas localmente.

De esta forma, la UDES sede Cúcuta, inició labores el 21 de Febrero de 1994 en cabeza del arquitecto Andrés Entrena Parra, ofertando programas de pregrado en Administración Financiera y de Sistemas, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Mercadotecnia y Publicidad, Diseño Textil y Patronaje Industrial, Instrumentación Quirúrgica, Radiología e Imágenes diagnósticas, Salud Ocupacional, Terapia Ocupacional y Fisioterapia, supliendo necesidades de capacitación del recurso humano regional. A partir del 2004 asume la rectoría el Ingeniero Electricista y Magister en Administración, Patrocinio Ararat Díaz, con el fin de oxigenar el recurso humano que lidera la misión de esta institución, actualmente la universidad es liderada por la doctora Carmen Elisa Araque.

Su misión se enfoca en la oferta de servicios académicos de la más alta calidad a la sociedad fronteriza colombo venezolana, orientados a la formación de recursos humanos integrales, dignos y respetuosos, mediante la adquisición y generación de conocimientos científicos, técnicos, humanistas, sociales, culturales, ecológicos, éticos y estéticos, en el contexto universal. Por otra, parte su visión proyectada para el año 2018 formulada en el Proyecto Educativo:

En el 2018 la Universidad de Santander, UDES será reconocida en el contexto regional, nacional e internacional por la calidad académica, la competencia de sus profesionales y por su aporte al desarrollo económico, político, social y cultural.

La UDES desde su autonomía y libertad académicas, de acuerdo con las normas vigentes, adopta los siguientes principios institucionales que configuran su identidad corporativa y son asumidos por los miembros de su comunidad.

La Autonomía. La UDES tiene el

derecho de darse y crear sus estatutos y reglamentos; crear, ordenar y desarrollar sus programas académicos; otorgar los títulos correspondientes; designar sus autoridades; seleccionar sus docentes y funcionarios; admitir a sus estudiantes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos al cumplimiento de sus funciones sustantivas. La autonomía se ejerce con plena responsabilidad sobre lo cual rinde cuentas periódicamente ante la sociedad y el Estado.

La Responsabilidad social. Orienta sus esfuerzos hacia el fortalecimiento como un centro del conocimiento, la ciencia y la cultura, cuya responsabilidad principal dentro del ámbito de su competencia, es la resolución de los problemas prioritarios de la sociedad en la cual esta inmersa, con una concepción universal, ecológica, sentido humanístico y ético.

La Docencia, Investigación, Extensión y Proyección Social. La docencia y la investigación son los pilares de la actividad académica. La extensión y proyección social, reflejan la interacción directa y permanente de la institución con la sociedad que establece una incidencia recíproca entre ellas. En conjunto permiten el logro de las metas institucionales.

La Libertad de cátedra. El docente tiene la discrecionalidad de exponer sus conocimientos sujeto a un contenido programático y a principios éticos, científicos y pedagógicos. Los estudiantes a su vez, pueden controvertir el contenido de la enseñanza, siguiendo los mismos principios.

La Interdisciplinariedad. La generación de conocimiento que contribuye a mejorar la calidad de vida y producción de bienestar, requiere que las actividades académicas de docencia, investigación, extensión y proyección social, promuevan un desarrollo conjunto de las profesiones que integre diversas dimensiones de las ciencias, desde cada disciplina.

La Calidad. Propende por la calidad de sus resultados académicos, de los medios y procesos empleados, de su infraestructura

institucional, de las dimensiones cualitativas y cuantitativas del servicio que presta y de las condiciones de su propio desarrollo mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos con los que dispone.

La Transparencia. Tiene la capacidad y la intención de mostrar los resultados del desarrollo y operación de sus procesos académicos y administrativos.

La Tolerancia. Conocer, aceptar y valorar a cada individuo con sus diferencias, cualidades y limitaciones. De manera más amplia, se concibe como el respeto por la cultura, los estilos y formas de vida de cada cual o de una comunidad.

La Solidaridad. Se fundamenta en la participación y responsabilidad compartida de todos los miembros de la comunidad educativa. Se plasma en un proyecto educativo desarrollado sobre relaciones de colaboración mutua y suma de esfuerzos colectivos, que confirma el trabajo en equipo como el marco más productivo para plantear iniciativas, resolver conflictos, analizar problemas, formular y aplicar planes de mejoramiento.

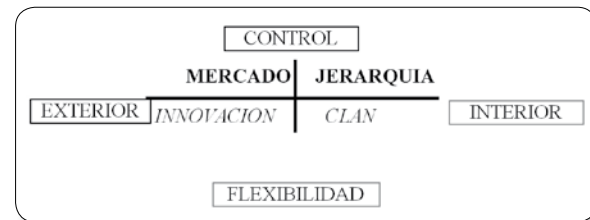
La Verdad. La persona está creada para conocer la verdad de sí misma y la del mundo en el que vive. La universidad debe hospedar la realidad, y la realidad debe ser conocida en su verdad. La búsqueda de la verdad hace parte de la existencia, y por ello invita al esfuerzo para comprender la realidad y autoafirmarse. Sin embargo, la verdad como valor moral, remite a la transparencia moral y a obrar en ella una vez se conozca.

La Ética. Se refiere a la importancia de buscar y obrar el bien en las acciones que se realizan obedeciendo a imperativos categóricos de moral.

El modelo que se adoptó para el análisis de la información obtenida es el *Modelo de Valores en Competencia* de Camerón y Quinn (1999) que se basa en dos dimensiones bipolares. La primera opone la posición organizacional hacia el interior frente al exterior y la segunda opone flexibilidad frente al control. Estos dos

ejes forman cuatro cuadrantes que representan otros tantos tipos de cultura interpretados como Jerarquía, Mercado, Clan e Innovación, respectivamente.

Figura 1. Cuadrantes tipos de cultura



Modelo de Valores en Competencia de Camerón y Quinn (1999)

Jerarquía: Cultura caracterizada por un espacio de trabajo formalizado y estructurado donde los procedimientos rigen lo que las personas hacen. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. Las metas de la organización a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. Las reglas formales y las políticas son las que hacen funcionar a la organización.

Mercado. Se basa en la *dirección por objetivos y la transacción de costos*. Se orienta hacia el exterior más que a los asuntos internos, hacia transacciones con otros organismos externos, y funciona a través de mecanismos externos o de mercado.

Clan. De forma similar a una familia, una organización así se caracteriza por equipos de trabajo, la implicación de los empleados en los programas y por el compromiso corporativo con los empleados. El éxito es definido en términos de clima interno. Se caracteriza por el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

Innovación. El objetivo último de la organización es la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad. La tarea principal de la dirección es estimular el conocimiento, el riesgo y la creatividad con la finalidad de poseer los avances más recientes. Los equipos de mejora son parte fundamental de este tipo de corporaciones.

Muestra. La investigación, se realizó un muestreo aleatorio simple a fin de determinar tamaño muestral en factores docentes y administrativos, y muestreo aleatorio estratificado por asignación proporcional para el factor estudiantes, con un 95% de confiabilidad y un error del 5% se aplican instrumentos a 19 docentes, 21 administrativos y 141 estudiantes.

Análisis de la información encuestas

El 80% de los coordinadores manifiesta que existe una adecuación del recurso humano y de objetivos propuestos de acuerdo a necesidades y circunstancias. Un 85% de los profesores expresa que el coordinador confía en el cumplimiento de las tareas encomendadas y que las metas son programadas a mediano plazo. Los resultados arrojados por la encuesta, muestran una tendencia concentrada en la categoría 4 (de acuerdo) en afirmaciones relacionadas con la *Rigidez y la Flexibilidad*, y una tendencia a la categoría 3 de la escala respecto a obtención de *resultados a largo y corto plazo*, deduciendo que la Universidad se ubica en mayor grado dentro de una cultura de tipo jerárquico.

El análisis documental revela que la Universidad realiza convenios en su mayoría con empresas prestadoras de servicio, a través de prácticas en los programas de fisioterapia, bacteriología y terapia ocupacional y en bajo porcentaje en sistemas. Así mismo existen convenios con el Servicio nacional de aprendizaje, amparo de niños. De otra parte, un 30% de los profesores manifiesta que la Universidad se proyecta a la comunidad a través de programas de apoyo social, el 70% de los estudiantes indican proyección en convenios en el área de la salud y apoyo a procesos de supervisión de exámenes de estado, un 70% de los coordinadores considera que los programas han dado respuesta a necesidades del entorno, incluso que se ha saturado el mercado, y el 60% de los mismos añade que los programas de apoyo no han llegado a toda la comunidad. Así mismo se observa tendencia 3 (totalmente de acuerdo)

en la variable abierta hacia el exterior o centrada en la propia universidad, con lo cual la cultura de mercado no es relevante en esta Universidad.

De otra parte, se observa una tendencia concentrada en la categoría cinco (totalmente de acuerdo) hacia el trabajo en equipo y la cooperación. Así mismo, un 90% de los coordinadores manifiesta un alto grado de participación en la elaboración de objetivos y tareas. Profesores y estudiantes conforman grupos de trabajo para realizar proyectos, manifiestan sus ideas y participan activamente en equipos en actividades institucionales. Por tanto, la universidad se centra en alto grado dentro de una cultura de clan.

Existe tendencia hacia la categoría 4 (en desacuerdo) a la valoración de la investigación, la información documental muestra que se destina un número de horas (entre tres y siete) al desarrollo de investigaciones dentro de la carga académica docente y se resalta que sólo una docente tiene descarga académica completa para desarrollar investigación. Se observa además, tendencia 4 (de acuerdo) a la investigación aplicada y un marcado acercamiento hacia la planificación. Observaciones realizadas, muestran el fomento a la investigación en los estudiantes a través de Semilleros de investigación liderados por un egresado de la universidad, con mayor participación de estudiantes de programas de salud. Algunos profesores manifiestan que se motiva la creatividad e innovación pero que aun falta mayor motivación mencionando aspectos económicos que podrían incentivarla aún más. Los coordinadores manifiestan gestión alta mientras algunos profesores mencionan que dada la tramitología y nivel de decisiones se condensa en bajo apoyo a la realización de proyectos en sede, por parte de personal de la sede principal ha incitado a la no presentación de los mismos. Así, la cultura de innovación es percibida en un grado bajo en esta organización. Teniendo en cuenta las etapas en las que se desarrolla la gestión del conocimiento, los grupos de investigación se reúnen y socializan sus propuestas y resultados de investigación dentro del grupo,

sistematizan los productos en la plataforma de Colciencias y aplican metodologías de otros grupos para la realización de sus proyectos de investigación. Sin embargo tienen una muy baja participación en redes, sociedades y comités científicos de alto reconocimiento.

La capacidad que tienen los grupos de investigación en cuanto a dotación tecnológica, las tecnologías de información, inversión en I+D e infraestructura permiten pronosticar mejores resultados de producción científica. El hecho de que un grupo de investigación cuente con las herramientas y recursos necesarios propicia mayor investigación y una mayor motivación por parte de los investigadores.

La Cultura organizacional se midió en cinco dimensiones, de acuerdo a las respuestas en la escala likert, se destacan los siguientes aspectos: los directivos están comprometidos con los valores y prácticas de su universidad; se promueve el desarrollo de eventos de investigación dentro de la universidad, se asigna tiempo y apoyo económico a los docentes para la formación de maestrías, se promueven alianzas y convenios interinstitucionales, la creación de nuevos grupos de investigación y el trabajo intergrupales. Sin embargo, consideran que la asignación de presupuesto para el desarrollo de la investigación no es suficiente y no autonomía en la toma de decisiones por parte de la dirección de investigaciones.

Profesores y coordinadores conciben a rectora como líder, trabajadora, preocupada, comprometida con su organización, objetiva, osada, competitiva, con preferencia hacia su personal de confianza, católica, no presta atención a detalles y centra su atención en resultados. La mayor parte de las decisiones son tomadas en consenso. Se apoya en el personal para presentar proyectos y propuestas. Anima a coordinadores a conseguir objetivos e influye en ellos. De acuerdo teoría de necesidades McClelland el rector se caracteriza por necesidad de poder pero con liderazgo.

El 70% de los profesores manifiesta conocer los reglamentos. La edad promedio de los profesores es de 45 años. El 80% de los profesores tiene una vinculación con otra universidad. El 98% manifiesta deseo de continuar laborando en esta institución. Coordinadores manifiestan que solo un 65% de los profesores se siente comprometido con la institución, un 70% menciona que el grado de descentralización es bajo.

La selección de profesores se realiza a través de recepción de hojas de vida, presentación de temas, evaluación, y de acuerdo a perfil se selecciona terna a quienes se aplica prueba académica y de competencia docente. El análisis documental evidencia que la planta de personal docente es estable. Existen prácticas y rutinas relacionadas con la compartición y divulgación de conocimientos que llevan a cabo los grupos de investigación y que influyen en una mayor producción científica.

A la pregunta por qué se caracteriza la UDES, un 75% de los administrativos manifiesta que por sus programas de alta calidad. 10% de los profesores manifiesta que por su autonomía con sentido de responsabilidad. Dentro de la cultura organizacional observable, el 90% de los profesores, 99% de los estudiantes identifica la UDES por el color azul, y el cóndor como emblema de la institución, al cual le han apodado cariñosamente “el chulo con babero”. Se manifiesta que los profesores y directivos nunca fuman en la institución. El personal en un alto porcentaje es de género femenino. El público manifiesta que identifica la UDES por uniformes y participación de estudiantes en proyectos sociales especialmente en el área de salud. Las edificaciones siguen la misma arquitectura en cada una de sus sedes. Resaltan el color azul. Se destaca el uso de herramientas informáticas y comunicaciones (correo electrónico, chat). Se manifiesta una tendencia marcada a no asistir a clase la primera semana por parte de los estudiantes.

El análisis bivariado indica que hay una relación estadísticamente positiva (** $P < 0,01$ y * $P < 0,05$) entre la cultura motivadora y profesional orientada a la formación

en maestría y doctoral con relación a la investigación y producción científica. También se evidencia que no existe relación entre las demás dimensiones de la Cultura. a mayores incentivos económicos y reconocimientos por los logros obtenidos en la investigación y formación de doctores y magíster mayor será la mayor producción científica. Se observa una relación estadísticamente positiva y significativa (** $P < 0,01$ y * $P < 0,05$) entre el proceso de producción. Las variables que hacen parte de gestión del Conocimiento presentan una moderada a débil relación entre ellas. hay una relación positiva y significativa (** $P < 0,01$ y * $P < 0,05$) entre recursos, dotación tecnológica y tiempo para la investigación con relación a la producción científica. Las variables de tecnología no presentan entre ellas una relación. Teniendo en cuenta que la cultura motivadora se relaciona significativamente con la cultura profesional, y la cultura emprendedora. Los grupos de investigación con productos para ser clasificados categoría D tiene un promedio por investigador de 5 horas a la semana.

CONCLUSIONES

La Universidad de Santander sede Cúcuta se caracteriza por una Cultura orientada a la participación de los empleados en la planeación estratégica, en la generación de ideas, facultad central para tomar decisiones, comunicación y autonomía en el trabajo. Una cultura orientada a la preparación y formación de las personas, la utilización de nuevas tecnologías y la importancia del cliente.

La cultura de la organización se preocupa por el bienestar de las personas, posibilidades de desarrollo de los empleados, calidad y confianza en las relaciones con los directivos, reconocimiento y credibilidad en el trabajo realizado, en el emprendimiento, las relaciones con la empresa privada y la investigación. Gozan de un mecanismo de integración efectivo y un alto sentido de pertenencia. Muestra una Cultura orientada al desarrollo de actividades en equipo interdisciplinarios dentro de la organización, que comparten conocimientos y experiencias

de trabajo. Cultura orientada al desarrollo de nuevas experiencias y proyectos, mayor investigación, a asumir nuevos riesgos.

Vislumbran una cultura fuerte en símbolos, estructura física planificada, estabilidad laboral, centralización financiera de la sede central y liderazgo del rector de sede. La cultura organizacional de una universidad basada en valores y prácticas orientados a la participación, el trabajo en equipo, la interdisciplinariedad, la innovación y el interés por la investigación, se relaciona positivamente con los resultados de Producción Científica. El Capital Tecnológico que involucra esfuerzo I+D, recursos y dotación tecnológica y las tecnologías de la información para la investigación, se relaciona positivamente con los resultados obtenidos en Producción Científica.

En el análisis de la cultura organizacional, se concluye que la cultura profesional orientada a eventos de divulgación científica es la que mejor discrimina los grupos. En el análisis de la gestión del conocimiento, la variable que mejor discrimina los grupos es la Internalización

La cultura organizacional de la universidad basada en valores y prácticas orientados a la investigación, la participación, el trabajo en equipo, la interdisciplinariedad y interés por la innovación, se relaciona positivamente con los procesos de gestión del Conocimiento.

Los docentes con formación de alto nivel requieren mayores programas e incentivos para generar producción científica.

BIBLIOGRAFÍA

- AVITAL, M., & COLLOPY, F. (2001). *Assessing Research Performance: Implications for Selection and Motivation*. Case Western Reserve University, USA. Recuperado el 2010, de Sprouts: Working Papers on Information Systems: <http://sprouts.aisnet.org/1-14>
- BERMEO, H. (2007). Rendimiento y

Colaboración Científica en la investigación académica. Estudio del Caso de los Grupos de Investigación de la Universidad Politécnica de Valencia. Tesis Doctoral. Valencia, España: Departamento de proyectos de ingeniería. Universidad Politécnica de Valencia.

BONTIS, N. (1996). "There's a Price on "There's a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically". Business Quarterly, summer.

BOZEMAN, B., & LEE, S. (2003). "The Impact of Research Collaboration on Scientific Productivity". Paper prepared for presentation at the Annual Meeting of the American Association for the Advancement of Science, Denver, Colorado February .

BROWNE, M. W., & CUDECK, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*.

CAMISÓN, C., & PALACIOS, D. (199). Un modelo para la medición del capital intelectual en la empresa: el modelo Nova. Recuperado en 2010, disponible en www.gestiondelconocimiento.com.

CHANG LEE, K., SANGJAE, L., & Won Kang, I. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information & Management*

CHERCHYE, L., & VANDEN ABEELE, P. (2005). On research efficiency A micro-analysis of Dutch university research in Economics and Business Management. Belgium: Catholic University of Leuven, Campus Kortrijk and Faculty of Economics and Applied Economics. *Research Policy*

CIC-IADE. (2003). El modelo "Intellectus" a examen: Nuevos desafíos. Documento Intellectus no 6. Madrid: Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE) y Universidad Autónoma de Madrid.

FERNÁNDEZ, E. (2005). Estrategia de innovación,. Madrid, España.: Thomson editores.

GAVIRIA VELÁSQUEZ, M., MEJÍA CORREA, A., & HENAO HENAO, D. (2007). Gestión del conocimiento en los grupos de investigación de excelencia de la Universidad de Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, Jul.- Dic. , 30 (2) , 137-163.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.

HERRERA, B., JAIME, A., & VINCK, D. (Noviembre de 2006). 53rd Annual North American Meetings of the Regional Science Association International .

HOFSTEDE, G. (1991). Culture and Organizations: Software of the mind. London: Mc Graw Hill International.

HURLEY, J. (2003). Effective scientific research: changing explanatory frameworks. *Scientific Research Effectiveness*. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.

NONAKA, I., & TOYAMA, R. (2003). „The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process". *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10.

QUINN, R., FAERMAN, S. R., & THOMPSON, M. P. (1990). Maestría en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. 4.a edição. Lisboa: Gradiva.

REGIS, L. F., & PORTO, I. S. (2006). A equipe de enfermagem e Maslow: (in)satisfações no trabalho. *Revista Brasileira de Enfermagem* (on-line), vol. 59, n.4 , 565-568.

REGO, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise psicológica*, n.o 18 (3) , 335-344.

RETO, L., & LOPES, A. (1991). Liderança e Carisma: o exercício do poder

nas organizações. In A. T. Rodrigues, “Caracterização da Liderança nas Tecnologias da Saúde”. Lisboa: Minerva

WIENER, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy Management Review*, n.o 7 , 418-428.

YUKL, G. A. (2009). *Leadership in organizations*. (7th edn). Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall