

Diagnóstico de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior

Armando Morales Marín*
Josefina Hernández Jaime**
Virginia Medina Mejía***

Resumen

Estudios recientes han demostrado que la cultura organizacional constituye uno de los factores que intervienen fuertemente para lograr el éxito organizacional. Por la importancia que este tema tiene para las organizaciones, se diseñó el siguiente objetivo de investigación: elaborar un diagnóstico de la cultura organizacional en una de las Secciones de Estudios de Posgrado e Investigación (SEPI) del Instituto Politécnico Nacional (IPN). Para tal efecto, se llevó a cabo una revisión bibliográfica, así como una investigación de campo a través del uso de la investigación cuantitativa y cualitativa. El principal instrumento de investigación utilizado fue un guión de entrevista, con un total de cuarenta preguntas. Después de la recopilación de la información y del análisis de los datos se obtuvieron los resultados, que de acuerdo a la teoría, se emite como diagnóstico, que la SEPI objeto de estudio tiene una cultura organizacional no vigorosa.

Introducción

Las organizaciones son parte fundamental de nuestra vida, por lo que el ser humano ha realizado diversos estudios para encontrar la manera de contar con organizaciones más productivas, competitivas y rentables. Es importante recalcar que el estudio de las organizaciones es bastante complejo, por tratarse de entes muy dinámicos y en constante evolución.

En diferentes épocas, estudiosos de la administración trataron de

*Maestro en Economía por la Escuela Superior de Bratislava, Checoslovaquia. Profesor-Investigador de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA del IPN. Correo electrónico: amoralesmarin@hotmail.com

**Maestra en Ciencias con especialidad en Administración por la UPIICSA. Profesora de la Academia de Proyectos Estratégicos y Toma de Decisiones de la ESCOM del IPN. Correo electrónico: josefinahernandezjaime@prodigy.net.mx.

***Maestra en Ciencias con especialidad en Administración por la UPIICSA. Profesora de la Academia de Proyectos Estratégicos y Toma de Decisiones de la ESCOM del IPN. Correo electrónico: vmedinamejia@prodigy.net.mx

simplificar el fenómeno empresarial en un sólo componente (al que llamaron paradigma dominante) que en teoría podía explicar y ayudar a resolver todos los problemas de una organización. Los diferentes paradigmas dominantes que han surgido en la historia del campo administrativo son: La organización en los años 50, la estrategia en los años 60 y 70, la cultura organizacional y la calidad total en los años 80 y, finalmente en los años 90 el empowerment. Sin embargo, el pensamiento y el actuar administrativo han evolucionado. En la actualidad es imposible considerar que sólo uno de los paradigmas antes mencionados nos va a dar la pauta o fundamento suficiente para poder explicar y resolver todos los problemas a los que se enfrenta una organización. De tal forma, que el estudio de cada uno de los paradigmas ya mencionados, así como de las nuevas corrientes que están surgiendo contribuyen en gran medida a investigar, a explicar, a estudiar, y a resolver los asuntos y temas relacionados con la vida de una organización para que ésta logre sus objetivos.

En lo que se refiere a la cultura organizacional, uno de los investi-

gadores más reconocidos ha sido Edgar Schein, quien desarrolló un modelo teórico y coherente para el estudio cultural de las organizaciones. Este autor define a la cultura organizacional como "Un patrón de suposiciones básicas compartidas, que el grupo aprende en la medida que da solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas, y por lo tanto, enseñarse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas"⁽¹⁾. Por otro lado, la autora Consuelo García de la Torre concibe a la cultura organizacional como "Un sistema de valores compartidos y de creencias en interacción con la población de una empresa, sus estructuras organizacionales y sus sistemas de control para producir normas de comportamiento"⁽²⁾. Con base en lo anterior, la definición de cultura organizacional que se propone para efectos de esta inves-

(1) Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass Publishers. San Francisco. 1992. p.12.

(2) García De la Torre. Consuelo "Una aproximación a los estudios interculturales en la Administración". *Administración y Organizaciones*. UAM. México. Núm. 6, julio 2001. p.58.

tigación es: conjunto de creencias, valores, costumbres, tradiciones, conocimientos, políticas, reglas, normas y expectativas que tienen un significado e interpretación muy singulares para los miembros de la organización; cuya función esencial es la de guiar, moldear y dirigir el comportamiento de los miembros del grupo hacia el logro de los objetivos institucionales; y tienen la particularidad de ser compartidos, aprendidos y transmitidos por sus integrantes de generación en generación. Cabe mencionar que los estudiosos de la cultura organizacional han coincidido en que ésta puede ser principalmente de dos tipos: existen las culturas fuertes, sólidas, cohesivas a las que denominan vigorosas y, por otro lado, las culturas fragmentadas, débiles o no vigorosas.

Método y materiales

Para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional se recurrió a la investigación de campo haciendo uso tanto de la investigación cuantitativa como de la investigación cualitativa. La primera porque se consideró importante obtener algunos datos estadísticos y la segunda por tratarse de un instrumento útil y valioso que permitió conocer y comprender una realidad social específica. En este sentido, es importante mencionar que la investigación cualitativa parte de la premisa de que las ciencias humanas nunca podrán ser objetivas y exactas, por lo que no concibe una realidad estática, su objeto de estudio lo constituyen las personas. Se trata de una investigación flexible, que estudia a las personas en el contexto de su pasado y de su presente, permite al investigador tener contacto directo con la situación o campo de estudio y de esta manera se obtiene información y datos ricos y variados en cuanto a formas de pensar y de sentir, así como de experiencias vivenciales y formas de interacción entre las personas. La investigación cualitativa se vale de

varios métodos, en el caso particular de esta investigación se utilizaron básicamente dos de ellos:

a) La observación

Ésta se llevó a cabo mediante la obtención de información y datos en forma visual de algunos aspectos como: el comportamiento de los integrantes de la SEPI, así como la estructura e infraestructura de la Sección. También se obtuvo información mediante la relación interpersonal con cada uno de los docentes que conforman el equipo de trabajo seleccionado para realizar esta investigación. Es importante recalcar que el método de la observación no implica únicamente obtener datos visuales, en tanto que también se puede obtener muchos otros datos, gracias a que participan todos los sentidos.

b) Guión de entrevista

En términos generales toda entrevista debe tener un propósito y una estructura. En cuanto al propósito, con el guión de entrevista se buscó obtener información acerca de las principales características que identifican a la cultura organizacional de la SEPI para posteriormente poder emitir un diagnóstico. En lo que se refiere a la estructura del guión de entrevista, éste se diseñó con fundamento en las teorías de algunos estudiosos de la cultura organizacional, nos referimos principalmente a Edgar Schein, Consuelo García de la Torre y Richard Daft.

Una vez diseñado el guión de entrevista, el siguiente paso consistió en su aplicación de manera personal a cada uno de los colaboradores del grupo que se eligió para tal fin. En este sentido es importante destacar que de las 54 personas que integran la SEPI, sólo se entrevistó a 24 docentes que tienen base con modalidad de tiempo completo (independientemente de la maestría a la que están asignados), sin olvidar que algunos de ellos también desempeñan actividades administrativas.

En materia de Cultura Organizacional el psicólogo y catedrático Edgar Schein ha sido uno de los autores más reconocidos y prestigiados por sus investigaciones y aportaciones a esta materia. Para ayudar a entender y analizar la cultura propuso un útil e interesante modelo que consta de tres niveles, a los que llamó artefactos, valores y supuestos básicos. En cuanto a los artefactos enfatiza que corresponde al nivel más superficial de la cultura, en el cual se incluyen todos aquellos fenómenos que pueden ser observados, escuchados y sentidos, de tal manera que una persona ajena al grupo puede percatarse con facilidad de su existencia. En este sentido Schein argumenta que los artefactos son fáciles de observar, pero difíciles de interpretar, esto debido al significado específico que les es conferido por el grupo u organización que los crea y los usa. En lo que se refiere al nivel intermedio de la cultura, el autor expone que está conformado por los valores, que son el conjunto de convicciones, ideas y aspiraciones aceptadas por consenso y por tanto son consideradas como válidas para un grupo social determinado. Y finalmente argumenta que el nivel de los supuestos básicos está conformado por seis supuestos: naturaleza de la realidad y la verdad, naturaleza del tiempo, naturaleza del espacio, naturaleza del género humano, naturaleza de la actividad humana y naturaleza de las relaciones humanas.⁽³⁾

Por otro lado, la autora Consuelo García de la Torre, apoyándose en la teoría de Schein, realizó una interesante analogía de los niveles de la cultura llamada "la metáfora de la cebolla". La autora argumenta que la cultura tiene tres niveles, a los que denominó nivel externo, intermedio y núcleo. El primero está representado por todas aquellas manifestaciones o resultados culturales observables; en cuanto al nivel intermedio, la autora dice que

(3) Schein, Edgar H. Ibid. pp. 85-111

éste se puede percibir, y abarca el conjunto de valores, normas y reglas que son creadas por el ser humano, cuyo fin último es hacer más sencilla su adaptación al medio ambiente y finalmente, el nivel conformado por el núcleo que corresponde a lo que da identidad y verdadero sentido a la cultura, contiene todos aquellos aspectos básicos, trascendentes, fundamentales y muy arraigados en la colectividad, que cuentan con la aprobación del consenso. Dadas estas características se deduce que el núcleo es muy fuerte y relativamente estable y duradero.⁽⁴⁾

En lo que se refiere a Richard Daft, propuso un modelo -como una especie de iceberg- en el cual identificó que la cultura tiene dos niveles, un nivel visible (símbolos observables) y uno invisible (valores subyacentes). El primero se puede observar y es muy pequeño en relación al segundo, mientras que el nivel invisible no puede ser percibido con facilidad por un observador externo, dado que abarca las creencias, los valores, las actitudes y los sentimientos.⁽⁵⁾ Los autores mencionados con anterioridad, argumentan que la cultura se puede estudiar e identificar conociendo cada una de las variables o dimensiones que conforman a cada uno de sus niveles. Estos niveles son denominados de diferentes maneras, sin embargo de acuerdo al fundamento teórico podemos decir que la cultura consta de tres niveles. Cada nivel tiene determinadas características y elementos que se manifiestan de manera muy particular en diversas variables o dimensiones como se muestra en la tabla 1:

Para conocer cada uno de estos niveles de la cultura se estructuró un guión de entrevista que consta de un total de cuarenta preguntas; de las cuales, cuatro son de opción múltiple, ocho son preguntas cerradas y veintiocho son preguntas abiertas. Para obtener información acerca de las variables que conforman los niveles externo, intermedio

Niveles de la cultura	Variables o dimensiones	Características
Externo (Artefactos, signos y símbolos)	Arquitectura/instalaciones Herramientas/Tecnología Obras de arte y literarias Vestimenta Lenguaje Ritos, rituales y ceremonias Formas de comportamiento	Corresponde a un nivel visible, superficial o de manifestación de la cultura; está constituido por fenómenos que se pueden observar, oler o tocar. Este nivel es fácilmente observable, pero muy difícil de interpretar, en razón de que el grupo que crea y usa los artefactos, confiere a éstos un significado específico y único.
Intermedio (Valores)	Valores Normas Reglas	Se pueden percibir, sin embargo, no son directamente observables. Facilitan la integración interna y la adaptación al medio ambiente.
Núcleo (Supuestos básicos)	Creencias fundamentales en relación a los fundadores y los héroes. La naturaleza de la realidad y la verdad. La naturaleza del tiempo. La naturaleza del espacio. La naturaleza del género humano. La naturaleza de la actividad humana. La naturaleza de las relaciones humanas.	Este nivel no es visible y corresponde a los postulados trascendentes que tocan la existencia colectiva. Es lo que se podría llamar el cuadro básico de representaciones e interpretaciones del grupo. En resumen, es la forma de pensar y de sentir de la colectividad.

Tabla 1. Niveles de la cultura con variables o dimensiones, y características.
Fuente: Elaboración propia tomando en cuenta a Edgar Schein, Consuelo García de la Torre y Richard Daft.

y núcleo de la cultura se diseñaron doce, nueve y diecinueve preguntas respectivamente.

Análisis y resultados

Las respuestas proporcionadas por el personal entrevistado permitieron describir y analizar cada una de las variables y dimensiones que de acuerdo al marco teórico conforman los tres niveles de la cultura y, al mismo tiempo dio el sustento para poder emitir un diagnóstico de la cultura organizacional. En cuanto a los resultados que se obtuvieron, una vez analizada la información, se categorizaron en puntos fuertes y puntos débiles.

En cuanto a los puntos fuertes se identificaron los siguientes:

Buenas condiciones laborales

De los docentes entrevistados 9 que representan el 37.5% expresaron estar satisfechos con las condiciones físicas y ambientales de su área de trabajo; en tanto que 15 (62.5%) opinaron que en general tienen buenas condiciones laborales pero, consideran que éstas se podrían mejorar. En este sentido, manifestaron que sus cubículos son muy reducidos y

con escasa iluminación, sin embargo enfatizaron que estas condiciones ambientales no repercuten en la realización de sus funciones y actividades.

Satisfacción profesional

En cuanto al grado en que la SEPI satisface las expectativas profesionales de su personal docente, se tiene la siguiente información: 16 docentes que representan el 66.66%, están totalmente satisfechos con su expectativa profesional, dado que realizan actividades que son de su completo agrado y han encontrado oportunidades importantes de desarrollo y superación académica; 6 de estos profesores (25%) consideran que adicionalmente, al trabajar en el IPN han conseguido un status de reconocimiento y prestigio. Mientras que 8 profesores que representan el 33% afirman que la SEPI no ha satisfecho sus expectativas profesionales.

Satisfacción económica

De los 24 docentes entrevistados 15 (62.5%), expresaron estar

(4) García De la Torre, Consuelo. Op. cit. pp. 62 y 73.

(5) Pariente, José Luis. *Teoría de las Organizaciones: un enfoque de Metáforas*. Miguel Ángel Porrúa. México. 2001. p. 265.

satisfechos con su expectativa económica; porque consideran que el Instituto, en general, otorga buenas prestaciones y bajo ciertos parámetros también otorga importantes estímulos económicos a través de diferentes becas, con las que pueden incrementar considerablemente su percepción económica.

Satisfacción social

Los 24 profesores entrevistados (100%) están completamente satisfechos con la forma en que la SEPI satisface su expectativa social. Están convencidos de que cuentan con un empleo muy noble, que les da la oportunidad de organizar su tiempo como mejor convenga a cada uno, de tal manera que tienen el tiempo suficiente para convivir con familia y amigos (relaciones interpersonales).

No hay obstáculos o restricciones para el desarrollo profesional

Los 24 docentes entrevistados opinan que en la SEPI no hay limitaciones para el desarrollo y para la superación personal y profesional, argumentan que tanto el nivel académico así como la categoría que se alcanza depende directamente de cada uno de los profesores.

Apoyos para la investigación

El 100% de los profesores entrevistados (24) argumentan que no hay obstáculos y tampoco identifican restricciones de ningún tipo para el desarrollo de su labor docente y actividades de investigación. En este sentido, consideran que cuentan con el apoyo permanente del jefe de la Sección.

Algunos profesores muy competentes y con mucha experiencia

El 33% de los docentes entrevistados (8), expresaron que lo que más admiran de la SEPI es a algunos de sus compañeros por su capacidad y profesionalismo.

Inexistencia de cosas o situaciones ilegales

Los docentes de la SEPI enfa-

tizaron que hasta el momento no se ha tenido conocimiento de la presencia de cosas o situaciones ilegales en la Sección.

Existencia de algunos valores compartidos

Los profesores no tienen pleno conocimiento de los valores orientadores que rigen al Instituto Politécnico Nacional; sin embargo, por la convivencia del personal docente de la Sección se han practicado y por supuesto se han compartido los siguientes valores: plena libertad al realizar el trabajo académico, el respeto, la diplomacia, la honestidad, la transparencia, la dedicación, la ética, la puntualidad, buena actitud y el reconocimiento académico que se dan tanto en el Instituto como en la SEPI.

Existe permanencia, seguridad y tranquilidad en el empleo

Los 24 docentes entrevistados expresaron con satisfacción que su trabajo tiene muchos beneficios, entre los que mencionaron que es noble, seguro, permanente y estable. Dadas estas características, los docentes manifestaron un sentimiento de tranquilidad en el empleo y en general comentaron que son afortunados, porque en el sector privado se trabaja con un alto nivel de estrés, ocasionado en gran medida, por la angustia de la alta probabilidad de perder el empleo en cualquier momento.

En lo que se refiere a los puntos débiles se encontraron los siguientes:

La falta de objetivos

Con respecto a los objetivos de la SEPI, el 70.83% de los profesores entrevistados (17) expresaron que los objetivos no están establecidos por escrito, por tanto no se trabaja hacia un objetivo en común, bien definido, conocido y aceptado por todos los integrantes. Es importante destacar que aun cuando no hay objetivos organizacionales por escrito, cada docente trabaja

en función de sus objetivos personales y, de lo que consideran podría ser el objetivo de la SEPI. Por el desconocimiento de los objetivos, 22 (91.66%) de los profesores opinaron que los objetivos no se cumplen al 100%, manifestaron desconocer y no poder estimar el grado de su cumplimiento, porque argumentaron la inexistencia de estándares de medición y de control.

Inexistencia de un proyecto de planeación a mediano y largo plazo

En cuanto a la planeación que se lleva a cabo dentro del área, 22 docentes (91.66%) opinan que no cuenta con un proyecto de planeación a mediano y largo plazos. En tanto que 2 profesores (8.33%) comentaron que alguna vez existió un proyecto de esta naturaleza, sin embargo, no se tiene conocimiento de que se haya llevado a cabo.

Por otro lado, la falta de planeación estratégica es una de las principales preocupaciones y uno de los factores que causa insatisfacción a 9 (37.5%) de los docentes; 3 profesores (12.5%) precisaron que únicamente se planea en el corto plazo: semestre tras semestre.

Inexistencia de un ambiente académico colectivo

El 62.5% de los docentes entrevistados (15) argumentaron que no existe ambiente y trabajo académico colectivo; 22 (92%) expresan que no es fácil trabajar en equipo, que generalmente se trabaja en forma individual y 18 (75%) opinan que no es fácil ponerse de acuerdo. En la Sección no se practica el trabajo en equipo, ocasionando muy poca comunicación académica.

La administración del conocimiento

Los profesores que cuentan con más experiencia, en poco tiempo se jubilarán y se llevarán con ellos el conocimiento que han generado durante años de su estancia en la SEPI. Actualmente, en la página de

la sección existe una lista de la producción académica; sin embargo, cada uno de los docentes resguarda los materiales que ha realizado, debido a que aún no se cuenta con un lugar físico en donde se tenga todo el material generado por todos los docentes.

La falta de vinculación con el sector productivo

De los profesores entrevistados 15 (62.5%) opinaron que existe poca o nula vinculación con el sector productivo. Afirman que es importante el papel que juega la SEPI ante el entorno, sin embargo; argumentan que no se está desempeñando adecuadamente, dado que se desconocen las necesidades del sector productivo, no hay proyectos con las empresas y tampoco hay consultorías externas.

No se hace mucho énfasis en los valores del Instituto Politécnico Nacional y en especial de la SEPI

El 62.5% de los docentes (15) expresaron que los valores de la SEPI se dan por entendidos. Se desconocen muchos de los valores del Instituto y por tanto no se comparten.

No hay un fuerte sentido de unión o cohesión entre los docentes

De los docentes entrevistados, 14 que representan el 62.5% afirmaron que existen por lo menos dos grupos de trabajo. Al interior de cada grupo existen relaciones humanas cohesivas, sin embargo, no ocurre lo mismo en las relaciones intergrupales (con los demás grupos). Cabe destacar que la división de grupos produce insatisfacción a 11 (45.83%) de los profesores entrevistados.

La SEPI se percibe por sus integrantes como una Sección que requiere de ciertos cambios y reformas

Por todas las áreas de oportunidad que existen es que 22 (92%) de los profesores consideran que es necesario realizar algunos cambios

y reformas. Asimismo, 20 (83.3%) de los docentes perciben a la SEPI como un centro académico que funciona pero que podría funcionar mucho mejor. 11 de los 20 profesores antes mencionados también consideran que es una organización en proceso de transformación, con grandes oportunidades y retos muy importantes.

Insuficiencia de recursos tecnológicos

En cuanto a los recursos tecnológicos, 15 (62.5%) de los docentes consideran que no son suficientes, sin embargo, también creen que los recursos existentes no son debidamente aprovechados, en razón de que muchas veces se desconoce su funcionamiento.

De acuerdo a los resultados anteriormente identificados (puntos fuertes y puntos débiles) es que podemos emitir el diagnóstico de una cultura organizacional fragmentada o no vigorosa en esta Sección. Dado que de acuerdo al marco teórico estudiado, encontramos que principalmente, se hace énfasis en dos tipos de cultura organizacional: la cultura organizacional vigorosa y la cultura organizacional débil, fragmentada o no vigorosa.

La primera es una cultura fuerte y sólida, que se caracteriza porque hace mucho énfasis en los valores, impulsa a la organización al éxito, la organización existe en la mente y en los sentimientos de sus integrantes, en cualquier momento se está preparado para alinearse y adaptarse a las exigencias del medio ambiente, existe un fuerte sentido de lealtad, unión y respeto, hay plena identificación del empleado con la organización, los intereses de la organización y de los empleados son inseparables y equilibrados; se trabaja hacia objetivos comunes, conocidos y aceptados por todos.

En cuanto a las características de la cultura débil o fragmentada están: inseguridad, incertidumbre y confusión, dado que los empleados

no conocen los valores o bien, los conocen, pero no los comparten; desconocimiento de los objetivos, por lo que no hay apoyo para su cumplimiento, en general no existe una cultura común o globalmente compartida en lo esencial por la colectividad.

Conclusiones

En cuanto a los principales resultados obtenidos mediante la investigación de campo se encuentran: hay un buen ambiente de trabajo, no hay limitaciones para el desarrollo y la superación profesional, los docentes cuentan con un apoyo permanente para su labor docente y para realizar actividades de investigación; así mismo, no se tiene la cultura de trabajo en equipo, predominan los intereses individuales sobre los colectivos o institucionales, la Sección no tiene objetivos claramente definidos, no se ha planeado el rumbo que habrá de seguir la Sección en el mediano y largo plazos y, no existe un ambiente académico colectivo. Por los resultados obtenidos y con base al marco teórico acerca de la cultura organizacional es que podemos argumentar que la SEPI en estos momentos tiene una cultura organizacional fragmentada o no vigorosa.

Las principales aportaciones de este trabajo se centran en la necesidad de: realizar planeación a mediano y largo plazos, desarrollar un ambiente académico colectivo, asignar a una persona la actividad de resguardar y controlar el material que contenga la producción intelectual de los profesores de la Sección; crear un departamento de vinculación con el sector productivo; solicitar o en su caso diseñar un curso cuyo contenido sea la filosofía fundamental del IPN y en especial de la SEPI; promover el intercambio de docentes tanto con universidades nacionales y extranjeras; cursos de computación para algunos docentes; empezar con la implementación y práctica de al-

gunos valores que en la actualidad no existen en la SEPI.

Para tener una visión más clara y amplia se recomienda realizar un estudio más profundo, así como

continuar revisando los avances o retrocesos que se presenten pero, ahora tomando en cuenta a todo el personal de las diferentes áreas. Por el momento se tiene sólo un punto de referencia, que sí logra

generar inquietud e interés en las autoridades correspondientes, no dudamos que en un futuro se realicen otros estudios relacionados con este interesante tema: la cultura organizacional. 

Bibliografía

- Abravanel, et al. *Cultura Organizacional*. Fondo Editorial Legis. Colombia. 1992.
- Deal, T.E. y A.A. Kennedy. *Culturas corporativas*. Fondo Educativo Interamericano. México. 1985.
- Denison, Daniel R. *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis. Colombia. 1991.
- Foster, George M. *Las culturas tradicionales y los cambios técnicos*. Fondo de Cultura Económica. México. 1980.
- García De la Torre, Consuelo. "Una aproximación a los estudios interculturales en la Administración". *Administración y Organizaciones*. UAM. México. Núm. 6, julio 2001.
- Hall, Richard, H. *Organizaciones, Estructuras y Procesos*. 3ra. Ed. Prentice Hall. México. 1986.
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequences*. SAGE Publications. Washington. 1982.
- Kast, Fremont E. y James E. Rosenzweig. *Administración en las Organizaciones*. 2a. Ed. Mc Graw Hill. México. 1988.
- Kast, Eva S. De. *Cultura Gerencial México, guía para la comunicación empresarial multinacional*. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 2000.
- Leal Millán, Antonio. *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial. Madrid, España. 1991.
- Mcentee, Hielen. *Comunicación intercultural, base para la comunicación efectiva en el mundo actual*. Mc. Graw Hill. México. 1998.
- Morgan, Garet. *Imágenes de la Organización*. Alfaomega ra-ma. México. 2001.
- Pariante Fragoso, José Luis. *Teoría de las Organizaciones: un enfoque de Metáforas*. Miguel Ángel Porrúa. México. 2001.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México. 1996.
- Rodríguez, Perego Nicolás. "Cultura laboral – cultura empresarial". *IPN Ciencia, Arte y Cultura*. Enero-febrero 1998. Año 3, núm. 17.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass Publishers. San Francisco. 1992.
- Thevenet, Maurice. *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Díaz de Santos. Madrid. 1992.

