

## EL SISTEMA CULTURAL Y SOCIOCULTURAL EN CULTURA ORGANIZACIONAL

Lucila Lezama Pérez

[lucilein@gmail.com](mailto:lucilein@gmail.com)

Susana Ruiz Pimentel

Universidad Veracruzana

### Resumen

A través del presente artículo se pretende dar a conocer los principales resultados del Diagnóstico de Cultura Organizacional de una institución de educación superior, el cual se efectuó con todos los grupos que la integran. El objetivo general fue conocer el grado en que es compartida por todos sus miembros y el impacto que tiene sobre ellos a través de dos categorías de análisis: el sistema cultural y sociocultural, para tal efecto se parte del siguiente planteamiento ¿existen diferencias hacia los rasgos fundamentales de la cultura Organizacional de esta institución, por parte de los grupos que la integran? Los resultados demuestran que no existen diferencias entre los diversos grupos que integran esta institución ya que hay acuerdos en las categorías de: reconocimiento de mitos e ideologías, estructura organizacional, sistemas motivacionales, pertenencia a la Facultad, manifestándose solo diferencias en las categorías de valores y procesos de cambio.

**Palabras Clave:** cultura organizacional, instituciones educativas, sistema cultural, sistema sociocultural.

### Abstract

By this article it's pretend to give to know all the principals results of the Diagnostic of the organizational culture of one institution of superior education,

which was made in all the groups that conform it. The general objective was to know the degree in which is share by all of the members and the impact that have on them through two analysis categories: the cultural system and sociocultural, for this effect we start from the next approach. Does it exist differences to the fundamental characteristics of the organizational culture of this institution by the groups that conform it?

The results shows that does not exist differences between different groups that conform the institution, because there are agreements in the categories of acknowledgment of myths and ideologies, organizational structure, motivational systems, belong to the faculty, showing only differences in the categories of values and in the processes of change.

**Key Words:** Organizational culture, college institutions, cultural system, sociocultural system

## **INTRODUCCIÓN**

Es muy basto el conjunto de estudios que se han hecho referentes a la cultura organizacional en el ámbito empresarial que su variedad y calidad en los hallazgos proporcionan soluciones encaminadas a la gestión y desarrollo de estas organizaciones. Sin embargo, como perspectiva en las organizaciones educativas es un tópico relativamente nuevo que a pesar de su importancia no se ha profundizado demasiado en el tema, se observa en este contexto, que los estudios relacionados con la cultura organizacional referidos a organizaciones no empresariales no son tan abundantes, específicamente en relación con la educación, si bien es cierto que desde hace un tiempo se vienen realizando algunas aportaciones teóricas sobre instituciones educativas, finalmente son contadas.

Por lo anterior se considera necesario explorar en una línea más como lo es la Cultura Organizacional en instituciones educativas, por ser organizaciones que deben estar focalizadas hacia la calidad de la educación, humanización, y competencia en la formación de profesionales; factor clave para el logro de la competitividad institucional. Esta situación junto a la formación profesional han

motivado la inquietud de desarrollar una propuesta de investigación referida a la realización de un diagnóstico de la cultura organizacional en una institución de educación superior en la ciudad de Xalapa, Ver., con la finalidad de determinar el grado en que es compartida por todos sus miembros y el impacto que tiene sobre ellos, además de realizar una propuesta de mejora que incida en la calidad educativa, y que logre llevar a ésta hacia una mayor competitividad institucional.

Con esta propuesta donde se integra la visión teórica de que la cultura organizacional es una perspectiva que favorece la mejora continua, es importante que los directivos de la instituciones educativas la incorporen como estrategia que les permita tomar decisiones con mayor certeza incidiendo en la eficiencia y desarrollo permanente de las mismas, para que cubran los requerimientos que las tendencias globales demandan de las instituciones educativas. Así como se busca que las organizaciones empresariales se inserten en la competitividad nacional o internacional, de forma similar debido a cambios en el contexto global, a las instituciones educativas también se les exige esfuerzo y competencia en la eficacia de sus procedimientos con la finalidad de ofrecer excelencia académica en la formación profesional y poder insertarse en la competitividad educativa.

Por tanto, si bien es importante conocer cuáles son los elementos culturales que hacen a algunas instituciones educativas exitosas y competitivas en calidad académica, sin duda, es necesario primero conocer la cultura organizacional propia, generar una visión y misión compartida, para después comunicarla y enriquecerla con las aportaciones de todos; estas consideraciones son los motivos que alientan la decisión de realizar esta investigación sobre el diagnóstico de la cultura organizacional en una institución educativa, como un acercamiento preliminar y línea de acción para posibles mejoras en diferentes áreas de la institución.

Considérese este trabajo como un punto de partida que abre diferentes caminos en los cuales se puede profundizar posteriormente.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

El se estructura de acuerdo a las siguientes características metodológicas: el objetivo general de este trabajo es identificar las características fundamentales de la cultura organizacional en una institución de educación superior de acuerdo a diferentes categorías de análisis, el paso más importante anterior a ello fue definir el modelo de estudio que permitiera lograr éste propósito fundamental. De ahí, la importancia de no realizar una transposición mecánica de las categorías teóricas y metodológicas utilizadas en los estudios empresariales, al ámbito de las instituciones educativas, sino, la necesidad de conseguir la adaptación de uno o varios modelos que permitiera captar las características de la cultura escolar a estudiarse, para la presente investigación se retomó el modelo de Allaire y Firsirotu (1984) donde de forma sistémica estos autores conciben que para estudiar la cultura organizacional se deben analizar aspectos del componente estructural y del componente socio-estructural, postura que representa el eje central del presente estudio. El tipo de estudio de acuerdo a las particularidades de la investigación fue un estudio de campo tipo exploratorio-descriptivo con orientación cuali-cuantitativa. A través de un estudio de campo tipo exploratorio-descriptivo se busca examinar un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes y de esa manera familiarizarse con el mismo. No constituye un fin en sí mismo, se trata de determinar tendencias o identificar relaciones potenciales entre variables para investigaciones posteriores más rigurosas (Sampieri, 1998).

Se presentan los resultados en porcentajes, de manera general y por categorías de análisis. Se organizan divididos en dos apartados, el apartado A corresponde a la presentación de los datos obtenidos en la fase cuantitativa y el apartado B, los que corresponden a la etapa cualitativa.

### **Participantes**

Participaron en este estudio 238 miembros, de los cuales 200 fueron alumnos de diferentes semestres, 22 docentes con situación de base, interinos o de complemento de carga y 16 del personal administrativo, técnico, manual de base y de confianza.

El tamaño de la muestra se obtuvo a través de la fórmula que propone Rojas Soriano (1979) para estudios por cuotas.

Cuadro 1. Tamaño de la muestra empleada en el estudio

<b>Estrato</b>	<b>N Poblacional</b>	<b>N Muestral</b>
<b>Alumnos</b>		
2°. Semestre	104	<b>42</b>
4°. Semestre	108	<b>43</b>
6°. Semestre	110	<b>44</b>
8°. Semestre	102	<b>41</b>
10°. Semestre	68	<b>27</b>
Más de 10 semestres	8	<b>3</b>
<b>Docentes</b>		
De base	45	<b>18</b>
Interinos	10	<b>4</b>
<b>Personal Administrativo-técnico-manual.</b>		
De base	31	<b>13</b>
De confianza	8	<b>3</b>
	<b>594</b>	<b>238</b>

No existen mayores criterios de inclusión para la muestra de los alumnos ya que el estudio se llevó a cabo con todos los estudiantes regulares, sin importar edad y sexo. La estratificación se hizo por semestres, como se muestra en la tabla anterior.

Para el grupo de maestros se procedió de manera similar, pues se consideró a toda la plantilla independientemente de su antigüedad, situación laboral o pertenencia a algún sindicato.

La muestra del personal administrativo-técnico-manual de base y de confianza, se constituyó considerando tanto a los que se desempeñan en el turno

matutino como en el vespertino y se formó también por personal sindicalizado o de confianza.

## **Instrumentos**

Para tratar de investigar los rasgos fundamentales de la cultura organizacional en particular para este estudio, diseñó una Escala de Cultura Organizacional tipo Likert, en general para todos los grupos, la cual quedó constituida después del estudio piloto por 30 ítems y dividida en seis apartados: Mitos e Ideologías, Valores, Estructura organizacional, Sistemas motivacionales, Sentido de pertenencia y Procesos de cambio, cada apartado consta de 5 reactivos evaluados en escala de Likert de cinco puntos: 1) totalmente de acuerdo, 2) de acuerdo, 3) indeciso, 4) en desacuerdo y 5) totalmente en desacuerdo.

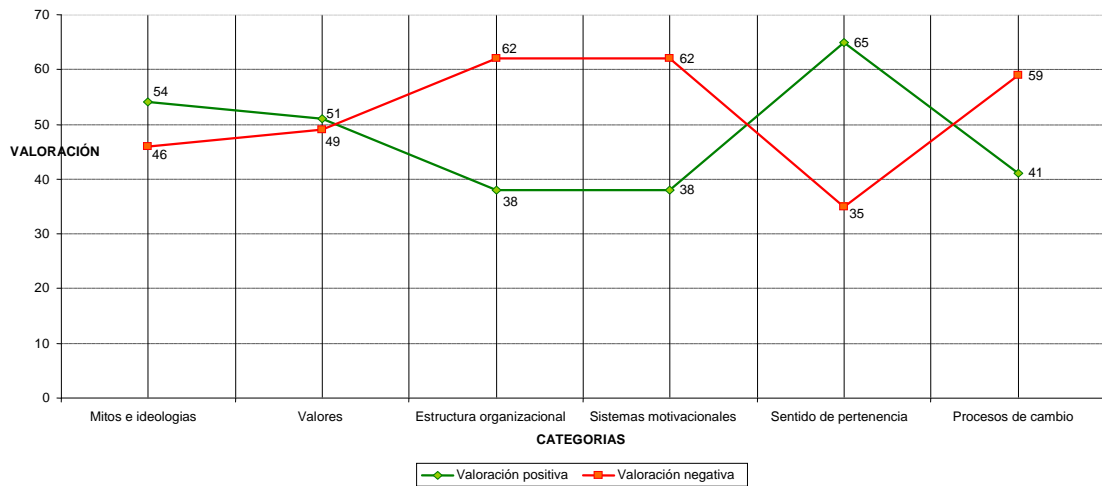
La primera parte de la Escala sirve para obtener datos acerca de si la institución transmite su cultura y de las creencias que existen. La segunda se refiere a los valores como: respeto, trabajo en equipo, confianza, interés por las personas y ética. A través de la tercera parte se pretende conocer rasgos de la estructura organizacional: áreas de la institución, grupos de trabajo, principios de calidad y su responsabilidad legal y laboral. En la cuarta parte se abordan los sistemas motivacionales: si se reconoce el desempeño de los miembros, satisfacción laboral, oportunidades de recompensas, etc., a través del quinto apartado referido al sentido de pertenencia se trata de saber acerca de la identidad de los miembros con respecto a su institución, y finalmente en la última parte se trata de conocer si la institución es innovadora en todas sus áreas.

También se hizo uso de un cuestionario consistente en 4 reactivos abiertos, los cuales registraron datos sobre el conocimiento que los miembros de la institución tienen sobre las formas de transmisión de la cultura, misión y visión de la organización y valores que predominen en la misma.

## **RESULTADOS**

Como se menciona la presente investigación tuvo como objetivo general identificar los rasgos fundamentales de la cultura organizacional de de

Gráfica General



una institución de educación superior en Xalapa, de acuerdo a seis categorías de análisis: mitos e ideologías, valores, estructura organizacional, sistemas motivacionales, sentido de pertenencia y procesos de cambio, bajo el modelo de Allaire y Firsirotu (1992), entendiendo a la cultura como un sistema sociocultural. Se presentan los resultados generales cuantitativos en porcentajes y por categorías de análisis, y resultados cualitativos por grupo de referencia.

## FASE CUANTITATIVA

### a) Percepción de la cultura organizacional de acuerdo a los grupos participantes.

#### *Mitos e ideologías*

En la Gráfica, se puede observar que la percepción en lo que se refiere a mitos e ideologías (entendidos como el conjunto de ideas que los miembros generan, con respecto de los otros, para interpretar su realidad), no es muy dispar en cuanto a miembros que opinan que su facultad si transmite por diversos medios su cultura, y ésta genera creencias y tradiciones que se transmiten a los nuevos integrantes (54%), en comparación a los que opinan todo lo contrario a ello, y emiten opiniones como, que la institución no genera ninguna forma de transmitir su cultura por ningún medio a los nuevos miembros, sino que éstos la van percibiendo por sí mismos en el transcurso del tiempo (46%).

#### *Valores.*

Es una categoría que representa aproximadamente un cincuenta y cincuenta por ciento de la población, ya que, como se puede ver en la gráfica la diferencia no es significativa, (51% valoración positiva y 49% valoración negativa), en este apartado, en condiciones de igualdad en porcentajes, los miembros estarían divididos en cuanto a considerar cuales son los valores que predominan o no en la institución.

### *Estructura Organizacional*

Esta es una de las categorías que salen mayormente ponderadas de manera negativa, el 62% de la población refiere que la estructura organizacional no representa un acierto para el desarrollo y éxito de la institución. En un porcentaje muy bajo, el 38% de los miembros presenta una opinión inversa a lo anterior expuesto.

### *Sistemas motivacionales.*

Esta categoría se evalúa de manera análoga a la anterior en equivalencia de porcentaje en las dos áreas de valoración positiva y negativa; 62% respecto de aspectos negativos y 38% de rasgos positivos. Con esta valoración se puede percibir que los sistemas o formas utilizadas por la institución para motivar o alentar a sus miembros no es la más adecuada para ello, ya que la opinión que los participantes reportan, lo refleja de esa manera en la gráfica.

### *Sentido de pertenencia.*

El sentido de pertenencia como variable refiere a la identidad que la institución otorga a sus miembros, dicho de otra manera, el nivel en que los miembros se identifican con la institución. Acerca de ello, de manera general se puede decir que los miembros de la facultad, en un 65%, se identifican plenamente con ella. Aún cuando existe una mínima parte de la población, 35%, que no opina lo mismo, es decir, no sienten esa pertenencia o identidad con relación a su casa de estudios.



### *Procesos de cambio.*

Esta variable se refiere a la capacidad que debe tener la institución para enfrentar y adaptarse a las transformaciones de su contexto local, estatal, nacional y mundial. En la gráfica, representa en la valoración, un porcentaje con cierto grado de diferencia significativa, 41% positiva y 59% negativa. Es decir, que existen opiniones encontradas respecto a la apertura o cierre de la organización a los nuevos cambios del contexto, en todos los niveles.

## **FASE CUALITATIVA**

### **a) De las formas de transmisión de la cultura.**

De acuerdo a la valoración positiva que se hace de la categoría mitos e ideologías de manera general por todos los miembros de la institución y a su vez en cada uno de los grupos de estudio, aún cuando la percepción es de un proceso de adopción, de ésta, de forma individual, a su vez al tratar de investigar una de las maneras mediante las cuales puede transmitirse los grupos reportan lo siguiente:

#### **Administrativo, Técnico, Manual de base y de confianza.**

En el caso de este grupo, las principales maneras en que a ellos la institución les transmite su cultura son a través de los diversos eventos (académicos, artísticos y culturales, 29%) que se llevan a cabo dentro y fuera de la institución, La segunda categoría que se valora en un alto porcentaje se refiere a los participantes que no contestaron, debido a que desconocen si existe alguna forma en que esto se realice (29%), en orden descendente de valor, otra de las maneras sería en el trato diario a través de comentarios informales (12%) y finalmente quienes consideran que en la institución no existe medio alguno para la transferencias de la cultura a sus miembros (12%).

#### **Docente de base, complemento de carga e interinos:**

En los resultados referidos a catedráticos, a diferencia de las categorías valoradas de manera más importante por el grupo anterior, ellos expresan que

una de las principales formas a través de las cuales se les transmite la cultura institucional es a través de las tradiciones, ritos y ceremonias (23%), como una segunda manera, una parte de la población mantiene la postura de que la cultura en esta institución no se transmite de ninguna manera (17%), porque no es un objetivo que sea importante; y en igualdad de valor (13%) se encuentran los participantes que no contestaron y los que opinan que es a través de los procedimientos administrativos donde también se aprende mucho de la cultura de esta institución.

#### **Alumnos de los diferentes semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, 10º y más de diez:**

Finalmente, relacionado con los alumnos, además de reafirmar lo ya expresado anteriormente por los dos grupos antepuestos, por ejemplo, consideran a los eventos (23%) como principales transmisores de la cultura, así como a las tradiciones, ritos y costumbres (11%), aportan otro tipo de categorías tales como, que la transmisión de la cultura, en segundo término después de los eventos es a través de los maestros (14%), otro medio es el proceso de aprendizaje que se realiza al interior de las aulas (10%), así como también la relación entre pares (8%) y las actividades académicas que se realizan en la institución, (7%).

### **CONCLUSIONES**

De manera general, se puede decir que los miembros de esta institución de educación superior se identifican plenamente con ella, considerándose y sintiéndose orgullosos por ser miembros de ésta y afirmando que es la cultura de la misma la que le otorga esa identidad como miembro, es decir, que al igual que no existen los medios diseñados estratégicamente para transmitir la cultura a los nuevos miembros sino que ellos la van introyectando e identificando por sí mismos, el sentimiento de identidad se construye similarmente, ya que no se gestionan y practican formas a través de las cuales se les haga sentir importantes y especiales como miembros, es decir, se habla de una identidad generada de manera interna por cada miembro, no porque sea un objetivo de la institución que los miembros adquieran un sentimiento de orgullo por pertenecer a ella.

Con respecto a los valores, se considera el respeto como un valor que predomina en la institución, referido a el interés verdadero de cada uno de los integrantes como personas (aceptación del ser) y respeto a todo lo que realizan, entre todos los miembros, además de la tolerancia. En adelante, se puede hablar de antivalores, ya que consideran que no existe confianza en las relaciones interpersonales, tampoco se promueve el trabajo en equipo, a no ser sólo dentro de los lineamientos del modelo educativo por el que se guía esta institución. Finalmente, la ética, referida en este caso como un valor, a pesar de que cobra relevancia especial por la carrera que se trata, los miembros consideran que ésta no se resalta en todos los discursos y actos de la vida del colectivo que se estudio.

Los participantes también refieren que la estructura organizacional de la institución, no cuenta con los medios adecuados para examinar y evaluar el desempeño de sus integrantes, relacionado con las áreas en las que se divide la institución, tampoco puede decirse que éstas estén bien coordinadas para realizar las actividades de la vida académica, y por tanto menos aún, que mejoren el desempeño y lleven a lograr los objetivos institucionales, finalmente, en ninguno de los procesos organizacionales que se efectúan en la institución, las funciones o responsabilidades de sus miembros, por ejemplo, los principios de la calidad están incorporados. Así mismo, en este estudio los participantes reportan una gran insatisfacción con las formas de motivación que la institución utiliza para recompensarlos por su trabajo o en su caso de los estudiantes, por su desempeño educativo; aunado a ello expresan que no todos tienen la misma oportunidad de ser favorecidos con estas formas de motivación académica o laboral y en este mismo terreno, pero referido a otro aspecto, manifiestan no encontrar una correspondencia entre la motivación que se otorga y el desempeño laboral o académico que se realiza, es decir, no existe una congruencia entre lo que se dice que se recompensa y lo que en realidad se lleva a cabo. Como conclusión, los participantes expresan que el sistema de incentivos no alienta su buen u óptimo desempeño, por el contrario, genera actitudes apáticas para participar en actividades de la vida académica.

En los procesos de cambio se presenta una institución con poca apertura a las innovaciones, la cual no adapta su forma de trabajo a los cambios del contexto mundial o nacional en la que se encuentra inserta, por tanto no se puede hablar de una institución con una trayectoria creativa e innovadora, donde se pondere con alto valor el realizar evaluaciones constantes para analizar su funcionamiento, eficiencia y eficacia en la labor que realiza o conocer las necesidades de sus miembros y detectar necesidades de cambios en los diversos componentes de la estructura organizacional.

Tocante al estilo de dirección se reporta que no se da la oportunidad que todos los miembros puedan ser involucrados en las decisiones que se toman y participar equitativamente en la vida de la institución, sino que, lo referente a ello se concentra en unos cuantos, que son grupos ya estructurados, esto en congruencia con manifestar que la mayoría de los miembros muestra una actitud apática para lograr transformaciones que impacten positivamente en el desarrollo de la institución.

Como es de observarse, la percepción de los miembros respecto de la cultura organizacional de su institución, es que efectivamente existe una cultura en ella, que no es transmitida formalmente o no se tiene como un objetivo institucional transmitirla a los nuevos integrantes a su ingreso a la institución, sino que es un proceso de construcción individual ayudado por otros miembros o por observación, pero que finalmente con el paso del tiempo otorga, a los integrantes, un sentimiento de identidad haciéndolos sentir orgullosos de formar parte de ella. Como en toda organización, se generan y transmiten valores o antivalores diversos que marcan las pautas de comportamiento al interior de la misma, en este caso se mencionan el respeto, la desconfianza, falta trabajo en equipo y el que no se promueva la ética siendo un factor primordial para la formación profesional del psicólogo.

Por otro lado existen áreas que no son positivamente valoradas, en todos los grupos, como la estructura organizacional por no responder a lograr las metas institucionales, los sistemas motivacionales que no alientan el óptimo desempeño de los miembros y finalmente los procesos de cambio, que

reportan una organización estática y poco permeable por los cambios del entorno.

De ésta manera, a partir de los resultados y conclusiones presentadas para esta investigación se puede decir que no existen diferencias entre los diversos grupos que integran esta institución de educación superior hacia los rasgos de la cultura organizacional evaluados, ya que hay acuerdos en las categorías de reconocimiento de mitos e ideologías, ineficiencia de estructura organizacional, falta de sistemas motivacionales, alta pertenencia, y con respecto a los valores que prevalecen y procesos de cambio los miembros manifiestan diferencias.

La cultura que prevalece en los alumnos esta preferentemente conformada por la valoración positiva de: mitos e ideologías, valores y sentido de pertenencia y la negativa por: estructura, sistemas motivacionales y procesos de cambio.

En relación a los docentes la que prevalece en ellos es la que valoran en aspectos como: mitos e ideologías y sentido de pertenencia, teniendo una opinión negativa de la cultura institucional en cuanto a: valores, estructura organizacional, sistemas motivacionales y procesos de cambio.

Mientras que para el grupo de administrativos, técnicos, manuales de base y de confianza, la cultura preferente de su institución se encuentra en relación a valorar positivamente: mitos e ideologías, valores, sentido de pertenencia y procesos de cambio.

Por lo tanto desde la perspectiva psicológica el estudio de la cultura organizacional es pertinente ya que parte de una conceptualización holística desde la cual abordar la construcción de los universos sociales como sus sistemas cultural y sociocultural, reconociendo en ellos los comportamientos organizacionales en particular y su esencia simbólica - significativa.

## BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA.

Allaire, Y., Firsirotu, M.E. (1992) *“Teorías sobre cultura organizacional”*, en Abarbanel, Harry et. al., *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Legis, Bogotá.

Allaire, Y., Firsirotu, M.E.(1984) *“Theories of Organizational Culture”* in *Organization Studies*. Vol.5, No.3, 193-226.

Byars, L, Lloyd; W. Rue, Leslie. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. IRWIN: España.

Cantón Mayo, Isabel. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*. Oikos-tau: España.

Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw-Hill: México.

Dávila, A., Habermann, G. E. (2000) *“Manifestaciones de la cultura Industrial en el Contexto Organizacional”* en *Administración y Organizaciones*. Vol. 3, No. 5, pp. 41-57.

Dávila, Anabella; Martínez, Nora. H. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. Siglo XXI: México.

Davis, Keith; W, Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill: México.

De la Cruz Gamonal, A. A. (2000) *“Cultura Organizacional gerencia del futuro”* en *Revista Gestión en el Tercer Milenio*. Vol. 2. No. 4, pp. 43-59.

Etkin, Jorge (2000) *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Prentice Hall: Buenos Aires.

Etkin, Jorge; Schvarstein Leonardo (1997) *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. PAIDÓS: Argentina.

Fernández Ríos, Manuel; Sánchez García, José Carlos (1997) *Manual de prácticas de psicología organizacional*. AMARÚ: España.

Fernández Sánchez, J.M. (2002). “*Cultura de la Organización y centro educativo*”. *Tesis doctoral*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.

Furnham, Adrian (2001) *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. OXFORD: México.

Gairín Sallan, J., (1996), “*La organización escolar: contexto y texto de actuación*”, Madrid, La Muralla.

Gallardo Velásquez, A (Julio, 2001). “El debate de paradigmas en torno a la cultura organizacional” en *Administración y organizaciones*, Vol. 3, No. 6, pp. 83-94.

Gibson, James L; Ivancevich, John M., and Donnelly, James H. Jr. (1997) *Organizations: behavior, structure, processes*. Irwin/McGraw-Hill: United States of America.

Gómez Velasco, Enrique; De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet. (2003) *Cultura organizacional y empresa integradora: reflexiones teóricas a partir de un caso de estudio en 2º Congreso Internacional de Análisis Institucional: Hacia organizaciones más humanas*

González, Martín; Olivares, Socorro. (2004) *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*. CECSA: México.

Kerlinger, Fred.N; Lee, Howard B. (2002) *Experimentos de laboratorio, experimentos de campo y estudios de campo en Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. 4ª Ed. McGraw-Hill/Interamericana: México.

Krieger, Mario (2001). *Sociología de las organizaciones*. Pearson Education: Buenos Aires.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

Aguirre Baztán, Ángel. (2003) ARTÍCULOS ANTROPOLOGIA. El rincón del antropólogo. ¿Qué es la cultura de la empresa?, [on line]. Disponible: <http://www.plazamayor.net/antropologia/boant/articulos/FEB0302.html>

Andrade, Horacio. (Septiembre-noviembre 1996). Revista Razón y Palabra. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, [on line].Disponible:<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/andrade.html>

Castillo, Marisol, (2004), INVESTIGACIÓN:"El cambio organizacional en las Instituciones Públicas de Capacitación para el Trabajo., CÓDICE: Revista electrónica, [on line]. Disponible: <http://codice.unimayab.edu.mx/cambioorg.htm>

Córdova Villegas, Alejandro O., Font Playán, Isabel; Gudiño Pérez, Patricia; Hernández Mendoza, Erik. R; Sánchez Martínez, Arturo. (Julio-diciembre 1998),Revista Gestión y Estrategia. Un enfoque del estudio de la cultura organizacional,[on line]. Disponible: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/Indice.htm>

De la Cruz Gamonal, Andrés A. (2000) *Cultura Organizacional gerencia del futuro* en Revista Gestión en el Tercer Milenio. Vol. 2. No. 4, pp. 43-59. Disponible:[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/N4\\_2000/cultura.htm#CULTURA](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/N4_2000/cultura.htm#CULTURA)

De Souza, Adriana,(1998),P.A. & Partners, Cultura Organizacional,[on line]. Disponible: <http://www.pa-partners.com/articulos.htm>

Espinosa Infante, Elvia; Pérez Calderón, Rebeca. (1994) Revista Gestión y Estrategia.Cultura, cultura en México y su impacto en las empresas,[on line]. Disponible: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/>



- Fernández Triana, María. M; Roque Doval, Camila; Rodríguez González Roberto. (2002) BIBLIOTECA VIRTUAL. PsicologíaCientífica.com, Exploración de los valores organizacionales presente en una sucursal de una agencia de servicios al turismo., [on line]. Disponible: [www.psicologiaincientifica.com](http://www.psicologiaincientifica.com)
- García Sánchez, Jaime (2000) *Evolución histórico-social y cultura organizacional en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos en México*. Revista Iberoamericana de Educación, Organización de Estados Americanos (OEI)- Ediciones,[on line]. Disponible: [http://www.rieoei.org/org\\_ad2.htm](http://www.rieoei.org/org_ad2.htm)
- Garduño, León, *Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior* (septiembre-diciembre 1999. Num. 21), Revista Iberoamericana de Educación, Organización de Estados Americanos (OEI)- Ediciones,[on line]. Disponible: <http://www.campus-oei.org/revista/rie21f.htm>
- Mollis, Marcela (enero, 2002) *Un breve diagnóstico de las universidades argentinas: identidades alteradas*, [on line]. Disponible: <http://168.96.200.17/ar/libros/mollis/mollis.pdf>
- Peña Vargas, Carmen Silvia,(junio, 2005), *Diseño de un instrumento para caracterizar el clima organizacional en unidades académicas de la Universidad de Colima*, Tesis de Licenciatura, Universidad de Colima, [on line]. Disponible: [http://digeset.ucol.mx/tesis\\_posgrado/Pdf/Carmen\\_Silvia\\_P\\_Vargas.pdf](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Carmen_Silvia_P_Vargas.pdf)
- Rios Reyes, Amilcar, (enero, 2003,) *Cultura Organizacional* disponible en [http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/cultura_organizacional.htm)
- Sarasola, M.R., (2004), AAPE Vol.12 No.57: Sarasola. Una aproximación al estudio de la Cultura Organizacional en Centros Educativos., [on line]. Disponible: <http://epaa.asu.edu/epaa/v12n57/>

