

**CULTURA ORGANIZACIONAL EJE ESTRATÉGICO EN
LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON
SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Área de investigación: Entorno de las organizaciones

Juana Marcela García Guzmán

Instituto Tecnológico del Valle De Morelia
Tecnológico Nacional de México
México
jgarcia@itvallemorelia.edu.mx

Gabriela Muratalla Bautista

Instituto Tecnológico del Valle De Morelia
Tecnológico Nacional de México
México
gmuratalla@itvallemorelia.edu.mx

Hugo Antonio Gaona López

Instituto Tecnológico del Valle De Morelia
Tecnológico Nacional de México
México
hgaona@itvallemorelia.edu.mx



CULTURA ORGANIZACIONAL EJE ESTRATÉGICO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Resumen

Los líderes de las instituciones de educación superior implementan los sistemas de gestión de calidad como una alternativa para mejorar su capacidad competitiva y dar respuesta a los desafíos como la interiorización de nuevos valores sociales. No obstante, durante la inscripción de los modelos de gestión de calidad se presentan obstáculos originados principalmente en conductas y hábitos enraizados en las personas, por lo que es significativo el estudio de la cultura organizacional, con el propósito de identificar los factores relevantes y establecer estrategias en el manejo de la resistencia al cambio. En la incorporación de dichos sistemas la mayoría de las organizaciones se limita a proporcionar cursos de inducción sobre el mismo, dejando de lado el conocimiento de la cultura organizacional, lo que trae como consecuencia que a las personas se les dificulte atender los requerimientos del sistema. Es por ello que el conocimiento de la cultura organizacional se ha convertido en un elemento clave para el éxito o fracaso en la implementación de los sistemas de gestión, lo que comprueba la hipótesis de la investigación *la variable cultura organizacional tiene una relación estratégica con las variables personas, organización y servicio de entrega al cliente de acuerdo con el Modelo propuesto por Maull, Brown y Cliffe (2001)*.

Palabras clave: Cultura organizacional, modelos de gestión, organización, servicio, personas.



Introducción

La calidad de la educación en México se ha convertido en una herramienta importante de la evolución social, la cual ayuda a garantizar la formación de las competencias necesarias, para elevar la preparación de los individuos y, a su vez, a promover el crecimiento económico el país (Presidencia de la república, 2008).



Entre las acciones más recurrentes de las organizaciones en la búsqueda de la calidad, se encuentra la inserción a los Modelos de Gestión de Calidad; sin embargo, el proceso de incorporación de estos suele presentar obstáculos, toda vez que se aplican modelos de gestión a personas que tienen una cultura organizacional diferente a los requerimientos del sistema. Varios de estos resultados pueden explicarse en el contexto de la cultura organizacional.

Es importante considerar al personal involucrado en el proceso de implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, debido que en aras de estandarizar las actividades, no solamente se afectan las estructuras y competencias del personal, sino también los rituales, las costumbres e incluso, los valores que prevalecen en la organización y conforman la cultura.

Por su parte, Morris, Fisher y Crawford (1996), Angeli (1998) y Lagrosen (2002) identificaron que las organizaciones con sistemas de calidad requieren adecuar su cultura a los requerimientos de éstos; sin embargo, tal adecuación no ha sido estudiada con precisión (Adenbajo y Kehoe, 1998). De ahí obedece el interés por el desarrollo de la presente investigación.

Marco teórico

La cultura ha sido un objeto de estudio de diversas investigaciones en las ciencias sociales, ya que revela entre otras cosas: las costumbres, las prácticas y los comportamientos de los grupos sociales.

1. Proximidad al concepto general de cultura

El concepto de cultura tiene dos significados principalmente, tanto en el uso común del término como en la literatura científica.



En la primera se entiende por cultura, al conjunto de las mejores realizaciones de la humanidad, entre otras, el lenguaje, el arte, la ciencia, la religión; por lo que la medida de adquisición de estas realizaciones proporciona mayor o menor grado de cultura. En este primer acercamiento, el saber y la educación están estrechamente ligados a la cultura.



En la segunda, se entiende por cultura todo aquello que es creado y aprendido por el hombre, el conjunto de conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamiento, creadas y aprendidas en un grupo social. Para este segundo enfoque, todas las personas y más exactamente todos los grupos sociales tienen cultura y su propia cultura, diferente al resto; para esta acepción la cultura tiene un carácter comunitario.

Acercándose al estudio científico son varias las ciencias sociales que utilizan el concepto de cultura: antropología, psicología, sociología, historia y geografía humana. En la presente investigación, se analizan los enfoques que aportan la antropología, la sociología y la psicología, ya que son las que han tenido mayor influencia en la obtención y desarrollo del concepto *Cultura Organizacional*.

El enfoque aportado por la antropología la cultura es el modo de ser y de comportarse propio de una comunidad humana y es transmisible de una generación a otra.

Una definición clásica en el campo de la antropología es la de Malinowski (1984), esta visión exhorta, en lo que se puede denominar contenido de la cultura, en ese *modo de ser y comportarse* común.

En la visión sociológica, Rocher (1979, 111-112) define la cultura como un “conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas que sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta”.

Desde una vertiente psicológica, Shein (1988, 25) define la cultura como “un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados como válidos y en consecuencia ser

enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar, y sentir esos problemas”.

Tomando en consideración las definiciones anteriores, no existe organización sin una cultura propia, que identifique, distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus espectadores tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una organización.



2. Enfoques de la cultura organizacional

En seguida se muestran algunas definiciones de cultura organizacional, en donde se puede observar su variedad de enfoques:

Pettigrew (1979, 574) señala que la cultura organizacional “es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación”.

Ouchi (1982, 49) puntualiza los contenidos y funciones de la cultura en la siguiente definición: “La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia”.

Llopis (1992, 367) considera que la cultura de la organización es: “El conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno” .

Para Koontz y Weihrich (2004, 335) la cultura es “el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un período de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no

cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma como se debe comportar la gente”.

Varios elementos coinciden en las definiciones anteriores, así como también los aspectos, visiones y perspectivas distintos que se suponen implícitas en ellas; por lo que es importante resaltar aquellos elementos que parecen centrales:



- a) En primer lugar, la importancia del entorno en la formación de la cultura organizacional.
- b) En segundo lugar, los elementos internos a la propia organización que están presentes tanto en la formación, como en el desarrollo y consolidación de la cultura.
- c) En tercer lugar, está la forma histórica de aparición y consolidación de la organización y su cultura.
- d) Finalmente, se considera, las funciones que cumple la cultura dentro de una organización.

Acorde con las definiciones anteriores se puede entender que, las organizaciones como entidades sociales, se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada a través del tiempo y considerada como propia. Por lo tanto, si la cultura organizacional está alineada a los objetivos y metas organizacionales, las organizaciones tienen mayores probabilidades de tener éxito.

En general se puede decir, que la cultura organizacional comúnmente está sustentada en la mente de los miembros de la organización, representa un marco mental que contiene suposiciones básicas y valores. Éstas se reflejan en la forma de percibir, pensar, sentir y comportarse dentro de la organización.

3. Niveles y elementos de la cultura organizacional

Como se muestra en la tabla 1 son dos los niveles en los que se pueden agrupar y articular los elementos que se descubren en el análisis de la cultura organizacional.



Tabla 1
Niveles/elementos de la cultura

<i>Niveles de la cultura</i>		<i>Elementos</i>
<i>Observable</i>	Significantes o formas	Artefactos materiales Formas lingüísticas Personajes Ritos
<i>No observable</i>	Significado o contenido	Valores Presunciones

Fuente: Fernández (2002, 22).

Atendiendo al primero de los niveles descritos, derivado del carácter simbólico de la cultura organizacional, se encuentra que algunos elementos constituyen los contenidos o significados y otros elementos son formas expresivas o significantes. Entonces, las presunciones básicas (Schein, 1988), los valores (Deal y Kennedy, 1985), las creencias, constituyen estos contenidos nucleares de la cultura, mientras que, los artefactos, los ritos, el lenguaje y los héroes, son formas expresivas o significantes de aquellos.

Por otra parte, el segundo de los criterios indica que los contenidos o significados de la cultura (presunciones, valores, creencias) son observables solamente mediante sus formas expresivas como el lenguaje, ritos, mitos, normas, héroes y artefactos, que sí son accesibles directamente al investigador, para que se puedan conocer los contenidos.

4. Modelos para estudiar la cultura organizacional

Para estudiar la cultura organizacional es trascendental tomar en cuenta elementos metodológicos que incluyan un modelo específico, por ello se analizó la forma en que autores como Gordon, Schein, Hofstede y Bosche relacionan los elementos antes mencionados.

De acuerdo a la integración de los elementos de la cultura organizacional se considera que lo propuesto por Hofstede (1997) *tiene una estructura que agrupa los elementos en una perspectiva más explícita y causal, de esta manera el autor propuso un esquema conceptual que denomina "diagrama de cebolla"* (Figura 1



Diagrama de Cebolla/Hofstede) que intenta demostrar cómo las partes más visibles ocultan a las más profundas.

Figura 1

Diagrama de cebolla/ Hofstede



Fuente: Hofstede (1997)

Para Hofstede los valores son los elementos más escondidos que explican el comportamiento humano en la organización y sintetizan en las prácticas componentes como los héroes, rituales y símbolos. Todos ellos concebidos, desarrollados y compartidos por sus integrantes (Páramo, 2001).

Autores como Maull et al. (2001); Fernández (2002), Murillo, Calderón y Torres (2003) y Stefanova y Lucas (2006), han retomado el modelo propuesto por Hofstede (1980), ya que es el más completo que integra la mayoría de los elementos mencionados por autores clásicos. No obstante, Maull et al. (2001) consideran insuficiente entender y medir la cultura solo tomando en cuenta dicho modelo, por lo que se discurre a uno mucho más definitivo que permite evaluar la cultura organizacional.

De esta manera, supone indispensable medir el impacto que tiene la cultura en las operaciones y funcionamiento diario de la organización. Es decir la organización interna, las relaciones con clientes internos y externos y el trato al personal.



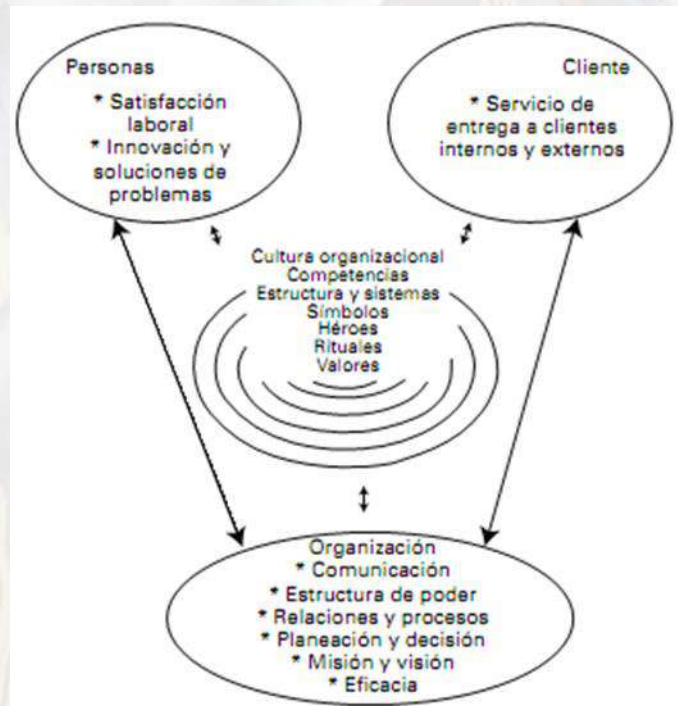
Así los tres actores principales de su modelo son personas, los clientes y la organización, teniendo como eje los elementos culturales básicos identificados por Hofstede.

Dicho modelo presentado en la figura 2 modelo de cultura organizacional, consta de cuatro variables y quince dimensiones, supone la existencia de la relación entre las personas, clientes, organización y cultura organizacional. Las personas son cada uno de los elementos o recursos humanos que forman parte de la organización. Los clientes son aquellas personas y/u organización que reciben un producto o servicio (ISO 2008). La organización son los grupos que colaboran y coordinan dentro de la corporación para alcanzar una amplia variedad de metas, es decir, los resultados establecidos con anterioridad (Jones, 2006).



Figura 2

Modelo de cultura organizacional (Maull, Brown y Cliffe, 2001)



Fuente: Martínez (2008, 14)



5. La cultura organizacional y su relación con la ISO 9001

Para articular la cultura organizacional con el modelo de gestión de calidad adoptado, implica elegir una perspectiva teórica desde la cual puedan encontrarse los referentes conceptuales en los cuales se basa la construcción del plan.



Cualquiera que sea la perspectiva teórica adoptada sobre la concepción de cultura organizacional desde las perspectivas racionales o desde las emergentes, es necesario tener en cuenta que para que se conduzcan con mayor probabilidad de éxito los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones se debe partir siempre de la caracterización o análisis de la cultura; esto es, hacer un estudio para conocer y comprender los aspectos que la definen. Posteriormente, se efectúa una comparación de estos resultados con las características de los sistemas de gestión con el propósito de identificar el grado en que los factores de la cultura y los sistemas de gestión son coherentes entre sí. En seguida se plantean los proyectos de mejora procurando alinear la cultura con los requisitos del sistema de gestión de calidad.

Metodología

1. Tipo de estudio

Para lograr el objetivo propuesto se efectuó un estudio de alcance descriptivo-correlacional, no experimental y de corte transversal; donde no se manipula ninguna variable, debido a que la medición del comportamiento de los indicadores se efectuó en una sola aplicación, esto es, no se llevó a cabo un seguimiento del comportamiento de los indicadores, ni una segunda aplicación del instrumento. Por otra parte, se realizó un estudio para conocer la relación entre las variables que componen la cultura organizacional.

De acuerdo con (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles más importantes de las personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.



2. Objetivo general e hipótesis

A. Objetivo General

Analizar la correlación entre las variables cultura organizacional, personas y clientes del modelo teórico de Maull, Brown y Cliffe (2001), asociado con el sistema de gestión de calidad en las Instituciones de Educación Superior Públicas, para determinar la adecuación de la cultura organizacional a los requerimientos del sistema de gestión.

A. Hipótesis

La hipótesis de la investigación es *“la variable cultura organizacional tiene una relación estratégica con las variables personas, organización y servicio de entrega al cliente de acuerdo con el Modelo propuesto por Maull, Brown y Cliffe (2001)”*.

En la tabla 2 se muestra la operacionalización de las variables estudiadas, de conformidad con el modelo propuesto por Maull et al. (2001). Cabe mencionar que solo se pretende conocer la correlación de las variables, así como la fuerza de la aparente relación, pero no una relación causal entre ellas, razón por la cual no hay variables identificadas como causa.

Tabla 2
Operacionalización de las variables

<i>X1 Personas</i>	<i>X2 Clientes</i>	<i>X3 Cultura organizacional</i>
Satisfacción laboral	Servicio de entrega a	Valores
Innovación y solución de problemas	clientes internos y externos	Rituales
		Héroes
		Símbolos
		Estructura y sistemas
		Competencia

Fuente: Elaboración propia



3. Sujetos de estudio

La población de estudio estuvo compuesta por el personal docente y administrativo que participa de la operatividad del sistema de gestión de calidad.



El personal docente son los empleados que tienen como función principal impartir cátedra en uno o varios de los programas académicos que oferta la Institución y colaborar en la investigación y vinculación, además de apoyar en la ejecución de actividades administrativas.

El personal administrativo es el que se contrata para ejercer actividades de naturaleza administrativa y de apoyo a la docencia.

En la tabla 3 se puede apreciar como esta comprendido el universo de estudio de cada una de las IES.



Tabla 3
Universo de estudio de las IES

<i>IES "A"</i>		<i>IES "B"</i>	
<i>Sujetos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Sujetos</i>	<i>Cantidad</i>
Docentes y administrativos	65	Docentes y administrativos	130

Fuente: Elaboración propia

4. Muestra

En las Instituciones de Educación Superior (IES) donde se realizó el estudio de la cultura organizacional se aplicó la muestra de tipo no probabilístico y probabilístico con la participación voluntaria de los sujetos de estudio. La muestra se conforma como se observa en la tabla 4.



Tabla 4
Muestra de las IES

<i>IES "A"</i>	<i>IES "B"</i>
<i>Muestra</i>	<i>Muestra</i>
61	66

Fuente: Elaboración propia



5. Instrumento

Se aplicó un cuestionario diseñado por Maull et al. (2001) y traducido al idioma español por (Martínez, 2008). Concentra 99 ítems que abarcan las cuatro variables y las quince dimensiones del modelo. Los ítems están fraseados con afirmaciones donde el sujeto de estudio puede expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert con cinco opciones de respuesta, con los extremos de "totalmente de acuerdo" hasta "totalmente en desacuerdo".

Para comprobar la hipótesis planteada, se valoró la consistencia interna del instrumento mediante alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch y Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Considerando que el tamaño de la muestra es mayor a 30 y con el propósito de analizar la relación entre las dimensiones medidas del modelo de estudio se aplicó el coeficiente de Pearson (r).

Resultados

Las figuras y tablas que a continuación se muestran dejar ver los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento. A través de ellos se expone la comprobación de la hipótesis formulada, así como la consistencia del instrumento de diagnóstico de la cultura organizacional y la relación entre las variables para determinar la adecuación de la cultura organizacional a los requerimientos del sistema.

En la Tabla 5 se muestran los coeficientes de confiabilidad del instrumento entre las dos muestras de poblaciones de las IES estudiadas. Los niveles de confiabilidad no revelan diferencias significativas entre los resultados obtenidos por esta investigación.

Tabla 5
Coeficiente Alpha de Cronbach

<i>Variable</i>	<i>Coeficiente alpha por variable población "A", Martínez (2008)</i>	<i>Coeficiente alpha por variable población "B" IESP</i>
<i>Personas</i>	.82	.85
<i>Cliente</i>	.75	.78
<i>Organización</i>	.87	.89
<i>Cultura Organizacional</i>	.82	.89

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 6 muestra los resultados del coeficiente de correlación de Pearson (r) entre las variables de estudio. Sólo se consideraron las relaciones que tuvieron un coeficiente mayor e igual a 0.6, considerándolas fuertes.

Las dimensiones que muestran mayor interrelación son los rituales, valores y la competencia, propias de la variable cultura organizacional. Por lo que al mejorar los valores y rituales, se permite acrecentar que las personas se identifiquen con la misión y visión del sistema y perciban una mayor satisfacción laboral, al mismo tiempo que manifiestan iniciativa en la innovación y solución de problemas, además de todas aquellas dimensiones propias de la organización, entre ellas, la comunicación, la estructura y poder, la relación entre procesos y el servicio de entrega a los clientes.

El aumento en las competencias de personas se relaciona con la innovación y la solución de problemas, el servicio de entrega a clientes, la planeación y decisión, así como los rituales. Consecuentemente, el incremento de los rituales y la competencia se ve reflejado el incremento e identificación de los valores fundamentales del Sistema de Gestión de Calidad.



De la misma forma por medio del aumento en la estructura y sistemas y la competencia, se afecta la iniciativa a innovar para solucionar los problemas y mejorar el servicio de entrega al cliente.

Tabla 6
Correlación de Pearson (r) de las variables de investigación

Variables	IES	Personas	Cientes	Cultura organizacional			
		Innovación y solución de problemas	Servicio de entrega clientes inte. ext.	Valores	Rituales	Estructura y sistemas	Competencia
Satisfacción laboral	A	0.704			0.735		
	B	0.703			0.715		
Innovación y solución de problemas	A		0.630	0.693	0.734	0.596	0.613
	B		0.621	0.710	0.756	0.652	0.621
Servicio de entrega a clientes inter. ext.	A			0.701	0.72		0.589
	B			0.594	0.711		0.652
Comunicación	A			0.636	0.679		
	B			0.710	0.647		
Estructura y poder	A				0.742		
	B				0.648		
Relación entre procesos	A			0.656	0.653		
	B			0.676	0.683		
Planeación y decisión	A				0.73		0.663
	B				0.709		0.617
Misión y visión	A			0.699	0.657		
	B			0.765	0.749		
Eficacia	A				0.678		
	B				0.635		
Valores	A				0.748		
	B				0.793		
Rituales	A					0.640	0.641
	B					0.616	0.692
Salidas		1	1	5	10	2	4

Fuente: Elaboración propia

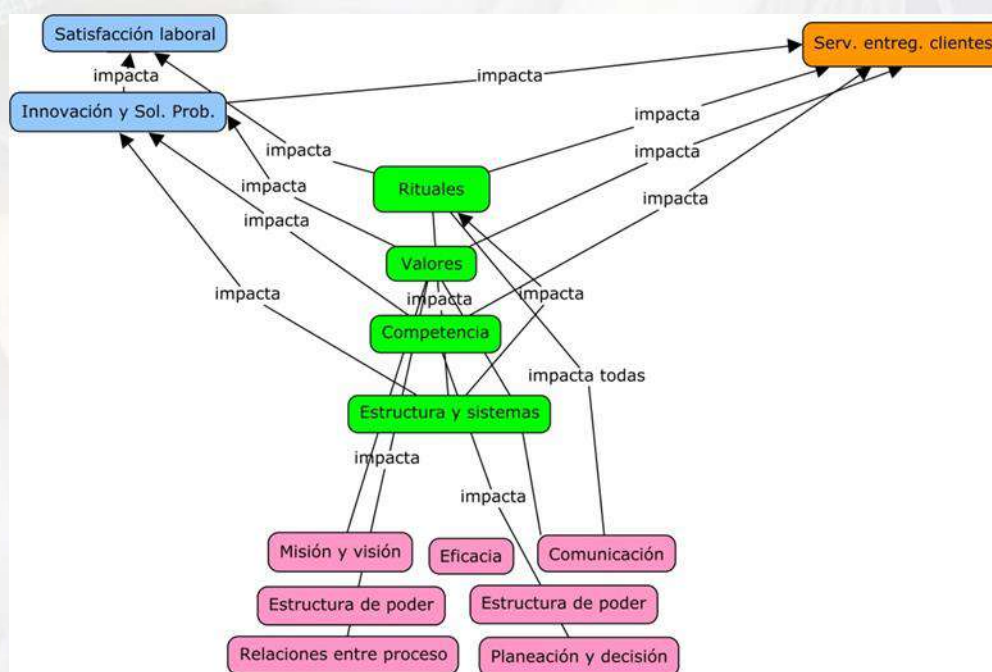


La Figura 3 expresa como la variable cultura organizacional posee las dimensiones de los rituales y valores con 10 y 5 relaciones de salidas respectivamente, con lo que se constituyen en nodos estratégicos. Asimismo, la dimensión competencia del recurso humano es altamente importante, debido a que tiene una relación lineal con la variable personas desde la dimensión de innovación y solución de problemas que a su vez se relaciona con el servicio de entrega al cliente.



Figura 3

Diagrama de correlación de dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Los resultados obtenidos apoyan la hipótesis planteada que refiere la relación de impacto estratégico que tiene la variable cultura organizacional sobre las variables, personas, servicio de entrega a clientes y organización del modelo teórico propuesto por Maull, Brown y Cliffe (2001), para conocer la cultura organizacional del personal participante en el sistema de gestión de calidad de las IES estudiadas.



El instrumento de evaluación propuesto en el modelo, es consistente en el grado de confiabilidad, al comparar que los resultados de dos investigaciones en IES con sistemas de gestión de calidad son semejantes en los niveles del coeficiente.



También se demuestra la teoría de Maull, Brown y Cliffe (2001) acerca de la interrelación de los tres actores principales de su modelo: personas, los clientes y la organización, siendo el eje los elementos culturales básicos definidos por Hosftede (1997) referente al esquema conceptual que denomina “diagrama de cebolla”, donde las partes más visibles (expresiones conscientes) ocultan a las profundas (valores, rituales, creencias) que explican el comportamiento humano en la organización.

De igual forma, se aporta evidencia relevante acerca de la consideración de un determinado perfil de cultura organizacional como prerrequisito para el éxito de sistemas de gestión de calidad. Cuando se implanta un sistema de gestión de calidad sin estudiar las características de la cultura organizacional y su correspondencia con los requisitos del SGC se tienen consecuencias adversas como la resistencia pasiva al cambio e indiferencia de las personas hacia las iniciativas de mejora organizacional; algunas razones que explican estos comportamientos son el grado de arraigo que tienen los valores y principios, por lo tanto, difícilmente las personas están dispuestas a abandonarlos; para lograr esos cambios hay que educar a las personas y reforzar en ellas nuevos principios y valores que afectan de manera positiva a su ser y organización.

Por lo cual, antes de la implementación de los sistemas de calidad es imperante moldear y ensalzar los valores dirigidos a reforzar las dimensiones de la cultura organizacional con orientación al cliente interno y externo, la innovación y solución de problemas, adecuando la competencia de las personas y la estructura organizacional.

Referencias Bibliográficas

Adenbajo, D. y D. Kehoe (1998). An evaluation of quality culture problems in uk companies. Liverpool, UK, University of Liverpool. (consultado el 23 de marzo de 2015).



Angeli, L. (1998), Factors affecting a senior management Culture change for total quality metamorphosis, núm. 3, Wales, UK, University of Glamorgan.

Deal, T. y Kennedy, A. (1985). Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional. México: Fondo de cultura interamericana.



Diario Oficial de la Federación (2014). Plan de desarrollo nacional, <http://www.dof.gob.mx/normasOficiales.php> (consultado el 21 de septiembre del 2014).

Fernández, J. (2002). Cultura de la organización y centro educativo (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.

Hernández, S H. R., Fernández, C. C., y Baptista, L.P. (2003). Metodología de la Investigación. México - McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences. International differences in work-related values/Consecuencias culturales. Diferencias internacionales en valores del trabajo, Newbury park, Ca., sage. (consultado el 18 noviembre de 2014).

Hofstede, G. (1997). Culture's consequences. International differences in work-related values/Consecuencias culturales. Diferencias internacionales en valores del trabajo, Newbury park, Ca., sage. (consultado el 18 noviembre de 2014).

International Standar Organization (2008), "ISO 9000", <www.iso.org> (consultado el 20 de febrero 2015).

Jones, G. (2006). Administración Contemporánea, México, MacGraw-Hill.

Koontz, H. y Weinhrich. (2004). Administracion: una perspectiva global. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Lagrosen, S. (2002). Exploring the impact of culture on quality management. International Journal of Quality & Reliability Management. (consultado el 23 noviembre de 2014).

Llopis, J. (1992), La cultura de la empresa. Madrid, España: CAM y Universidad de Alicante.



Malinowski, B. (1984). Una Teoría científica de la Cultura. Madrid: Sarpe.

Martínez, R. E. (2008). Cultura Organizacional en el sistema de gestión de calidad en las DES Valle de México. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma del Estado de México.



Maull, R., P. Brown y R. Cliffe (2001), Organizational Culture and quality improvement, International Journal of Operations & Production Management, 21, (3).

Morris, A., T. Fisher y J. Crawford (1996). Quality culture and the management of organization change, Sydney, School of Management University of Technology. (consultado el 25 noviembre de 2014).

Murillo, M. G Calderón y K torres (2003), "Cultura organizacional y bienestar laboral" Cuadernos de Administración, Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, enero y junio, núm. 25

Ouchi, W., (1982). Teoría Z. México: Fondo Educativo Interamericano.

Pettigrew, A. (1979). On Studying Organization Cultures. Administrative Science Quarterly, 24, 570-581.

Rocher, G. (1979). Introducción a la Sociología. Barcelona, España: Herder.

Schein, E. (1988). La Cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, España: Plaza & Janes S.A.

Stefanova, E. y A. Lucas (2006), "El concepto de cultura de las organizaciones: centralidad actual y evolución histórica", Revista Internacional de Organizaciones, núm. 1

Welch S., Comer, (1988). Quantitative methods for public administration: Techniques and applications. Virginia: Brooks/Cole Pub. Co., Universidad de Virginia.

