

Revista Científica RUNAE
N° 01, marzo 2017, pp.169-183
ISSN 2550-6846 Impreso
ISSN 2550-6854 Digital

Fecha de recepción: 13-09-2016, Fecha de resultado: 29-09-2016



Caracterización de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior: el caso de México, España y Portugal

CHARACTERIZATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION: THE CASE OF MEXICO, SPAIN AND PORTUGAL

Daniel Claudio Perazzo PhD.

danielclaudio.perazzo@gmail.com

Universidad Nacional Autónoma de México

RESUMEN

La presente investigación ha tenido como objetivos identificar el tipo de cultura organizacional que podemos reconocer en instituciones de educación superior de México, España y Portugal, con sus similitudes y diferencias, así como también promover la importancia de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior para desarrollar una cultura fuerte y funcional. Para México se seleccionó la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) con las carreras de Educación, Derecho y Administración. En el caso de España se trabajó con la Universidad de Salamanca (USAL) en carreras tales como Pedagogía y Educación Social. En Portugal, a través del Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB) nos involucramos en las carreras de Enseñanza Básica, Educación Física, Recursos Humanos, Marketing, Educación Visual, Gestión, Inglés, Portugués-Francés, Informática y Matemáticas. La investigación se basó en un estudio descriptivo-explicativo utilizando la metodología cuantitativa, con base al muestreo probabilístico aleatorio simple. Las dimensiones contempladas para abordar la cultura organizacional se refieren al currículum, el sistema relacional, los valores, la evaluación, la gestión, la micro política institucional y la comunicación. El total de encuestados entre alumnos, docentes y directivos asciende a 1,386 sujetos. Es importante determinar que la cultura organizacional permite comprender las manifestaciones de todos los implicados en una organización, fomentando el crecimiento y la posición de la misma en su diario vivir. La investigación permitió observar la necesidad en las tres instituciones, de fortalecer los valores, la gestión, la comunicación y el sistema de relaciones. Para ello es necesario proponer programas y proyectos acordes a la realidad y necesidad de cada institución educativa.

Palabras Clave: Cultura, organizacional, valores, gestión, comunicación, sistema, relaciones.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the type of organizational culture that can be recognized in institutions of higher education in Mexico, Spain and Portugal, with their similarities and differences; and, to promote, as well, the importance of said culture in order to develop and strengthen it. In Mexico the Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) was selected with its majors in Education, Law and Administration. In Spain we worked with

the University of Salamanca (USAL) in majors such as Education and Social Education. In Portugal, through the Polytechnic Institute of Castelo Branco (IPCB) the study involved the majors of Elementary Education, Physical Education, Human Resources, Marketing, Visual Education, Management, English, Portuguese-French, Computer Science and Mathematics. The research was based on a descriptive and explanatory study using the quantitative methodology, based on a simple random probability sampling. The dimensions taken into account to address the organizational culture include the curriculum, the relational system, values, evaluation, management, institutional micr-politic and communication. The total number of respondents including students, teachers and directors amounts to 1,386 subjects. It is important to determine that organizational culture allows the understanding of manifestations of all those involved in an organization, fostering growth and positioning it in their daily lives. The research permitted to observe the need, for the three institutions, to strengthen their values, management, communication and relationship system, which requires the implementation of relevant programs and projects alined to the reality and needs of each school.

Keywords: Organizational, culture, values, management, communication, system, relationships.

ORÍGENES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El uso del término “Cultura de la Organización” como tal, surgió a comienzos de los años 70, en el ámbito de la sociología industrial, concretamente en el *business management*. (Garmendía, 1988 y Vázquez, 1990). En estos años el concepto de cultura estuvo crecientemente vinculado al de análisis organizativo. Con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de las organizaciones se empezó a hablar de una “perspectiva cultural del estudio de las organizaciones” (Turner, 1971; Pettigrew, 1979 y Louis, 1980). Aparecen publicaciones que tratan la gestión organizativa como una actividad simbólica (Peters, 1978 y Pfeffer, 1981) mientras otros llaman la atención sobre el poder de los símbolos, leyendas, historias, mitos y ceremonias en la organización (Mitroff y Kilmann, 1976; Dandridge, Mitroff y Joyce, 1980).

La cultura organizacional en un primer momento, tuvo interés por su valor explicativo: “Se consideraba la cultura como un factor que daba razón de comportamientos no racionales que provocaban problemas en la empresa. Más

tarde pasó a considerarse como un factor de diferenciación de cada corporación, que repercutía en su mayor o menor rendimiento” (Bañares, 1994). Pero será en los años 80 cuando esta forma de abordar el análisis de las organizaciones adquiera un gran vigor académico. Tal es así que (Tunstall, 1986) afirma que “Cuando los futuros historiadores de empresas miren hacia atrás, conmemorarán los ochenta como la década de la revolución cultural en empresas americanas. Verdaderamente, cada año se está reconociendo que la cultura, cualquiera que sea su definición, juega un significativo papel en las estructuras y estrategias que se toman a largo plazo en la compañía”. Como dice (Hofstede, 1990) el término “Cultura Organizacional” entró en la literatura académica de Estados Unidos con el artículo de Pettigrew “On Studying Organizational Cultures” del año 1979, en la revista *Administrative Science Quarterly*. Este mismo término, en singular, había sido usado casualmente por Blake y Mouton en 1964 para referirse a lo que otros denominaban “clima”. Más usado había sido el término “Cultura Corporativa”, un vocablo que ya había figurado en un artículo de Silverzweig y Allen en 1976, pero que sólo ganaría popularidad después de la aparición de un libro con este mismo título de Deal y Kennedy en 1982.

Las causas de esta eclosión, en torno a las décadas de los 70 y 80 son múltiples: La crisis económica cuya salida no se entreveía, los movimientos sociales ligados a mayo del 68 que exigían un posicionamiento más crítico ante el capitalismo y la ética empresarial ultra liberal y calvinista. “El surgimiento de una literatura que afirma los valores postmaterialistas y anticapitalistas. La crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial norteamericano, ante el éxito de la empresa japonesa, atribuido al menos parcialmente, a la cultura japonesa transmitida a sus empresas” (Pascale y Athos, 1981). También contamos con el aporte de la edición del libro de Peters y Waterman del año 1982 *En busca de la Excelencia*, en el que investigan las empresas americanas de mayor éxito, y en dónde uno de los factores analizados claves, distintivos de la excelencia, es la cultura organizativa.

(Garmendía, 1988; Infiestas, 1991 y Morales, 1994) provenientes de la empresa de asesoramiento McKinsey, utilizaron un esquema, denominado de las “Siete S” en su encuesta, para establecer los factores predominantes en la cultura organizacional. Los tres primeros criterios (estrategia, estructura y sistemas) los denominan factores duros (*hard*) que son los que hasta ahora dominaban, mientras que los otros cuatro factores (aptitudes, estilos, *staffs* y valores compartidos) se representan como los factores blandos (*soft*), que son los que han decidido, para ellos, los éxitos empresariales. Los valores comunes (*shared*

values) fundamentan los puntos claves de la estructura de la investigación. La gran aceptación, que ha tenido este libro, en particular por parte de los directivos, provocó la idea de que en la cultura organizacional se dispone de una vía de configuración para asegurar el éxito organizacional, de un “Administrador para la Cultura”.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN

Hoy día se ha convertido en un lugar común, no sólo ya en el campo del *business management*, sino que se ha aplicado de una forma clara y decidida al terreno educativo en todo el ámbito de la organización y administración de los centros educativos tanto formales como no formales. Autores como (Beare y Duignan, 1982; Millikan, 1984; Bates, 1986–1987 y Erickson, 1987), o dentro del idioma castellano: (González, 1990–1994; Escudero Muñoz, 1992; Bolívar Botía y Coronel, 1993 y Lorenzo Delgado (1995) entre muchos otros, son ejemplo significativo de la importancia y auge actual de este concepto, como elemento explicativo y configurador de la realidad organizativa en los centros educativos. Los diferentes autores que utilizan este concepto no coinciden en su definición, ni en la perspectiva desde la que lo abordan. Cada uno lo utiliza desde una tendencia o un enfoque que acentúa determinados aspectos de dicho concepto. Lo cual responde a la ideología concreta, a los intereses peculiares de la tendencia en la que se inscribe cada autor. Es necesario, identificar los aspectos más sobresalientes que implican que una cultura organizativa sea en cada institución de una manera u otra, analizar las diferentes perspectivas, enfoques, la visión de los propios protagonistas que viven a diario con la cultura organizacional de sus propios centros de trabajo, culturas que pueden ser fuertes o débiles, culturas que en definitiva forman parte de un modelo de organización propio, todo ello permite comprender las aplicaciones y consecuencias concretas que tiene la utilización del concepto de cultura organizacional en el ámbito de las instituciones educativas en un sentido u otro. No es lo mismo hablar de cultura, desde el funcionalismo que busca aumentar la eficacia de la organización desde la dirección, que hablar de cultura desde la perspectiva sociocrítica que intenta precaverse frente al control ideológico del nuevo *Management Cultural*. Por lo tanto, es importante saber cómo se forman las culturas organizacionales y qué elementos fundamentales forman parte de ella. Nos encontramos así, frente a una filosofía, generada a partir de los fundadores de la organización, la que provee de ciertos criterios de selección en la institución, lo cual nos permite alcanzar un alto gerencialismo, asociado a un proceso de socialización.

Autores como (Pettigrew, 1979; Anzizu, 1985; Schein, 1987; Kast y Rosenzweig, 1987; Pümpin y García Echeverría, 1988 y Bañares, 1994) comparten la visión de que las culturas organizacionales son creadas por líderes: quién lidera una organización desde sus inicios, le da a esta una forma personal a la cultura organizacional, para luego perpetuarla con objeto de encontrar seguidores que se ajustan y son socializados dentro de un sistema determinado. Aquí cabe preguntarse hasta qué punto debe la cultura organizacional modificar sus patrones de conducta dentro de las organizaciones. Podemos afirmar que la fuente primaria de la cultura de una organización son sus fundadores. Estos siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial. Tienen una visión y misión de lo que debe ser ella. Sus valores, ideas, objetivos y personalidad, a su vez influidos por los valores de su propio entorno, constituyen la base a partir de la cual la organización inicia su existencia, sobrevive a las primeras dificultades y se desarrolla. Sus ideas tienen éxito y los demás miembros las aceptan instintivamente como adecuadas.

El término cultura, debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen, la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo antes sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

Si las soluciones a esos problemas prosperan, y el grupo percibe colectivamente su éxito, los valores que inspiraron esas decisiones pasan gradualmente, por un proceso de transformación cognoscitivo hasta volverse creencias y, ulteriormente, presunciones, quedando desgajadas de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. Las soluciones se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Si puede demostrarse que un grupo dado de personas, ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él.

La cultura de un grupo y de una sociedad constituye la cristalización de formas anteriores de convivencia en ese grupo, en esa sociedad, que fueron efectivas y que solucionaron los problemas de subsistencia y funcionamiento del grupo ante el entorno y el interior. Por ello, se convierte en la definición

que esa sociedad o ese grupo dieron de sí mismos, de manera que resume sus señas de identidad y se establece como objeto de identificación para el propio grupo y frente a otros grupos distintos. Así, la cultura se transforma en modelo. Estandariza los comportamientos, es decir, que se hallan contruidos en conformidad con un modelo más o menos flexible, pero reconocido como normativo y eficaz en la orientación de las conductas. El modelo aparece como un referente que se impone al individuo y que, por un lado, trata de reducir las dificultades que encuentra en la elaboración de una forma de vivir, mientras que por otro, propone un código establecido de la mejor manera de proceder en cada situación. Por eso son tan difíciles los cambios, toda cultura necesita los elementos culturales heredados, al menos como testimonio, como inspiración de la respuesta que la sociedad da en cada momento a sus necesidades. No se puede improvisar a cada paso las relaciones hombre-naturaleza, hombres entre sí, etc. Esas relaciones se apoyan necesariamente en los modos de relación, en los símbolos elaborados por los antecesores y en sus manifestaciones materiales.

Pero también es necesaria una superación continua de esas referencias y definiciones históricas, ya que la cultura ha de seguir viva y deberá responder a las nuevas condiciones en que vive la generación presente, reinterpretaendo en cada momento histórico la experiencia aportada por las generaciones anteriores. Considerando estos aspectos que hacen a la cultura organizacional, (Perazzo, 2000) dice que: “La cultura organizacional de centros está constituida por presunciones compartidas, teorías en uso o esquemas coherentes, compatibles y congruentes implícitos, marcados por las ideologías sociales y los intereses, y necesidades de los grupos, dada por coaliciones que forman y configuran la dinámica organizacional, que realmente orientan la conducta de los miembros de la organización y les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de esa organización, produciéndose así una “micro política institucional” en palabras de (Ball, 1994) en la cual se manifiestan los valores, el sistema relacional del centro y los artefactos de la organización, con la intervención de toda la comunidad educativa”.

Investigar sobre esta temática en el ámbito educativo nos ha permitido darnos cuenta de la importancia que tiene la investigación educativa en temas tan relevantes como éste, ya que se favorece la innovación, la transformación y el cambio en los centros educativos, ya que la cultura organizacional es el “corazón” de las instituciones, puesto que se conforma a través del bagaje cultural que cada grupo de individuos le inyecta a las mismas.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con objeto de poder profundizar en el estudio de la cultura organizacional, nos abocamos a llevar a cabo una investigación que abarca instituciones de educación superior de tres países diferentes: México, España y Portugal. Para ello se seleccionaron la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) con una historia de más de 145 años en las carreras de Educación, Derecho y Administración; la Universidad de Salamanca (USAL) con una existencia desde su creación de casi 800 años con las carreras de Pedagogía y Educación Social y el Instituto Politécnico de Castello Branco (IPCB) con una antigüedad de más de 30 años, con las carreras de Enseñanza Básica, Educación Física, Recursos Humanos, Marketing, Educación Visual, Gestión, Inglés, Portugués-Francés, Informática y Matemáticas. Aquí se presentan los resultados globales obtenidos, no por cada carrera. Las tres instituciones seleccionadas poseen una cultura propia y fortalecida a través de los años de gestión institucional, los objetivos que abarca la investigación se centran en:

- Identificar el tipo de cultura organizacional que podemos reconocer en instituciones de educación superior de México, España y Portugal, con sus similitudes y diferencias.
- Promover la importancia de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior para desarrollar una cultura fuerte y funcional.

METODOLOGÍA

La investigación se basó en un estudio descriptivo-explicativo utilizando la metodología cuantitativa, con base al muestreo probabilístico aleatorio simple. Las dimensiones contempladas para abordar la cultura organizacional se refieren al currículum, el sistema relacional, los valores, la evaluación, la gestión, la micro política institucional y la comunicación. El número de encuestados entre alumnos, docentes y directivos asciende a 1,386 sujetos, los cuales respondieron a 55 ítems. Se aplica el método de cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, técnica utilizada para estimar la consistencia interna, la cual corresponde a la homogeneidad de los enunciados de un instrumento de medida, cuando los ítems tienen varias opciones de respuesta, siendo éste el indicador más idóneo porque da un único valor de consistencia. Los valores obtenidos para las diferentes

poblaciones no fueron menores a 0.95, lo que indica un nivel de confiabilidad alto. Posteriormente se lleva a cabo un análisis de contingencia por pares de variables utilizando la prueba Chi Cuadrada para un nivel de confianza del 95%.

ANÁLISIS DE DATOS

En la tabla que se presenta puede observarse la muestra de alumnos, directivos y docentes considerada en la investigación:

TABLA 1. TOTAL DE LA MUESTRA

UNIVERSIDAD/ INSTITUTO	DIRECTIVOS	DOCENTES	ALUMNOS	TOTAL DE ENCUESTADOS
AUTÓNOMA DE HIDALGO	5	17	397	419
SALAMANCA	9	32	490	531
POLITÉCNICO DE CASTELO BRANCO	3	19	414	436
TOTAL				1,386
TOTAL DE ÍTEMS ANALIZADOS: 76,230				

También podemos observar el porcentaje de hombres y mujeres con las edades de los encuestados.

GRÁFICO 1.

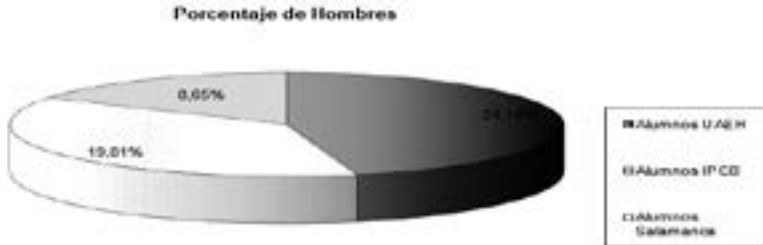


GRÁFICO 2.



GRÁFICO 3.



La investigación en el ámbito educativo muchas veces posee características propias, que la hacen diferente a otros campos de estudio, luego de analizar la información recabada, observamos que las dimensiones que fueron más cuestionadas por los encuestados fueron las correspondientes a los valores, la

gestión, la comunicación y el sistema de relaciones. Las encuestas aplicadas fueron formuladas a través de la metodología cuantitativa, pero además nos encontramos con un apartado para que los encuestados puedan hacer uso de sus opiniones y/o puntos de vista sobre cómo vive la cultura organizacional en sus instituciones cotidianamente. Es por ello que consideramos la propuesta de (Cook y Reichardt, 1986) que está dirigida a “negociar” entre ambas metodologías llamándola triangulación. Los resultados de la primera dimensión analizada en la investigación están dirigidos al sistema relacional.

Los directivos de las tres instituciones determinan que las variables que intervienen con mayor influencia en sus organizaciones son las correspondientes a las relaciones que se establecen entre los directivos y los alumnos, entre directivos y docentes, como así también entre los directivos y el personal administrativo. Los profesores de la USAL y del IPCB coinciden que las variables con mayor influencia son la que constituyen los profesores y alumnos, en cambio para la UAEH en esta dimensión no hay diferencia significativa entre las variables que conforman la dimensión. Para los alumnos de las tres instituciones la variable con mayor grado de significación es la que implica la relación entre ellos y el profesor.

Con respecto a la dimensión valores, podemos mencionar que los tres más destacados han sido para los directivos de la UAEH la cooperación y la participación; para los de la USAL, la justicia y la solidaridad; para el IPCB la creatividad y la solidaridad. Para el profesorado los valores más acentuados han sido para la UAEH la paz y solidaridad, en cambio para la USAL la creatividad y la democracia, identificando el IPCB con la creatividad e identidad. Para los alumnos en esta dimensión que tiene que ver con los valores, en el caso de la UAEH, cobran significado alto el correspondiente a la participación con el 95.1%, la identidad y la justicia.

Para la USAL la tolerancia y la democracia alcanzan el 97.5% . En cambio para el IPCB la identidad alcanza el 97.8% seguido por la creatividad.

En la dimensión gestión, los directivos de las tres instituciones coinciden en que los aspectos que más les desagradan a los directivos en su cargo son la falta de reconocimiento, las limitaciones presupuestarias, la rutina, la falta de compromiso de los colaboradores y lo que más aprecian del personal que trabaja con ellos es la calidad humana, la lealtad y la responsabilidad. El profesorado indica, como es en el caso de las dos instituciones europeas, el reconocimiento

social y a la capacidad de decisión, para la UAEH la ejecución de tareas y la elaboración de estrategias. Para los alumnos de esta última, ocupa un lugar preponderante tanto en el aspecto de agrado como de desagrado por parte de los directivos, el uso del poder, aspecto que en las dos instituciones europeas es mencionado como algo negativo.

En la dimensión comunicación, los directivos refieren en la UAEH que el flujo de información dentro de la universidad es en un 60% regular, el 80% responde al interrogante de que los sistemas de comunicación institucionales no satisfacen completamente y no permiten reconocer el rumbo a seguir. En cambio los directivos de la USAL y del IPCB afirman, el 77.7% en el primer caso, que los sistemas de comunicación institucionales les satisfacen, y en el segundo caso, el 100% está de acuerdo con ello. Los profesores de la UAEH responden con un 88.2% de que el flujo de la comunicación es regular en la institución, al igual que el 82.3% afirma que no son satisfactorios los sistemas de comunicación. Aquí vuelve a haber una diferencia notable con las instituciones USAL y el IPCB, en donde el 78.1% está de acuerdo con que los sistemas de comunicación son satisfactorios para el primer caso, y para el segundo el 84.2% coincide con su antecesor. Para los alumnos de la UAEH, el 99% plantea que el flujo de información es regular y el 96.8% concuerda con directivos y profesores en que los sistemas de información no son satisfactorios. En la USAL el 94.3% plantea buena comunicación y el 97.9% dice que los sistemas de comunicación permiten reconocer el rumbo a seguir. Para los del IPCB el 96.4% plantea que el flujo de información es bueno y el 100% refiere que los sistemas de comunicación permiten reconocer el rumbo a seguir en ella. En las tres instituciones tanto los directivos, profesores y alumnos, relatan que la comunicación es de “arriba hacia abajo”.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Las apreciaciones vertidas por las diferentes poblaciones encuestadas, nos hacen reflexionar sobre la necesidad de fortalecer aún más aspectos referidos a los valores, no está mencionado el liderazgo, por ejemplo; como tampoco la creatividad, la cual aparece en la institución más joven de las tres como lo es el IPCB, es importante para el fortalecimiento continuo de la cultura organizacional considerar la comunicación en la UAEH, ya que en la actualidad es una dimensión que permite desarrollar junto a las dos anteriores las competencias para el desarrollo de la cultura organizacional. Es ineludible la

implementación de programas y proyectos acordes con el modelo educativo de cada una de las organizaciones estudiadas. En palabras de (Bates, 1993) “Las organizaciones humanas son lugares de lucha entre intereses conflictivos que negocian continuamente la realidad, los significados y los valores de la vida organizacional”.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzizu, J. (1985) Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. *Alta dirección*, 120, 63-70.
- Ball, S. (1994) La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. España: Paidós.
- Bañares, L. (1994) La cultura del trabajo en las organizaciones. Madrid: Rialp.
- Bates, R. (1987) Corporate Culture Schooling and Educational Administration. *Educational Administration Quarterly*, 23, 4, 60-115.
- Beare, H., Caldweell, B. y Millikan, R. (1992) Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección. Madrid: La Muralla.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964) Grid organization development. Houston: Personnel Administration.
- Bolívar Botía, (1993) Cultura organizativa escolar y resistencia al cambio educativo. En: Coronel Llamas, M., *Cultura escolar y desarrollo organizativo-II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar, Sevilla, GID, 41-48.*
- Bolívar Botía, A. (1993) Cambio Educativo y Cultura Escolar: Resistencia y reconstrucción. *Innovación Educativa*, 2, 13 – 22.
- Cook, T. y Reichardt, Ch. (1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación evaluativa. Madrid: Morata.
- Dandridge, T., Mitroff, I. y Joyce, W. (1980) Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982) Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *Reading Mass, Addison-Wesley.*
- Erickson, R. (1987) Organizational cybernetics and human value. *Academy of Management Journal*, 49-66.
- Escudero Muñoz, J. (1992 a) Innovación y desarrollo organizativo de los centros escolares. *Cultura escolar y desarrollo organizativo-II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar, Sevilla, GID.*
- Escudero Muñoz, J. (1993 b) La gestión de los centros y la renovación pedagógica. Por una escuela innovadora. *Aula de Innovación Educativa*, 16 - 17, 83-86.
- Garmendia, J. (1988) La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica. *REIS*, 41, 7-23.
- González, M. (1994) ¿La cultura del centro escolar o el centro escolar como cultura? Profesores y escuela ¿Hacia una reconversión de los centros y la función docente? Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- Hofstede, G. (1990) Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

- Infiestas, A. (1991) Sociología de la empresa. Salamanca: Amarú.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1987) Administración de las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. México: McGraw Hill.
- Lorenzo Delgado, M. (1995) Organización escolar: La construcción de la escuela como ecosistema. Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- Louis, M. (1980) Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25.
- Millikan, R. (1984) A Conceptual Model for the Development and Maintenance of School Culture. *Conference Papers, Perth, Australia Occidental: Asociación Australiana de Directores de Escuelas de Primera Enseñanza, Departamento de Educación*.
- Mitroff, I. y Kilmann, R. (1976) Qualitative versus Quantitative Analysis for Management Science: Different Forms for Different Psychological Types. *University of Pittsburgh*, 17-23.
- Morales, A. (1994) Diez formas de concebir las organizaciones: una valoración. *Fomento Social*, 49, 23-65.
- Páramo, D.; Ramírez, E. y Rodríguez, A. (2009) Cultura organizacional & estilos de dirección orientados al mercado. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Pascale, R. y Athos, A. (1981) El secreto de la técnica empresarial japonesa. México: Grijalbo.
- Perazzo, D. (2000 a) La cultura organizacional en los centros escolares: Participación, innovación y calidad educativa. Tesis Doctoral. España: Universidad de Salamanca.
- Perazzo, D. (2002 b) El modelo educativo. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Peters, T. (1978) Symbols patterns and settings: an optimistic case for getting things done. *Organizational Dynamics*, 9, 2, 3-23
- Peters, T. y Waterman, R. (1982) En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos. Barcelona: Folio.
- Pettigrew, A. (1979) On Studying Organization Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pfeffer, J. (1981) Management as symbolic action: the creation and maintenace of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, JAI Press.
- Pümpin, G. y García Echeverría, S. (1988) Cultura Empresarial. Madrid: Díaz de Santos.
- Ritter, M. (2008) Cultura organizacional. Buenos Aires: La cruzía ediciones.
- Schein, E. (1987) La Cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes.
- Silverzweig, S. y Allen, R. (1976) Changing the Corporate Culture Sloan. *Management Review*, 17, 3, 33- 49.
- Tunstall, B. (1986) Breakup of the Bell System: A Case study in Cultural Transformation. *Gaining Control of 258 the Corporate Culture*, 44-65.
- Turner, B. (1971) Exploring the Industrial Subculture. London: McMillan.
- Vazquez, I. (1990) Empresa y Grupo. Barcelona: EADA.