

Análisis de la cultura organizacional, el liderazgo y el desempeño en un sistema de universidades de calidad, situadas en un estado con un importante rezago educativo en México.

Analysis of the organizational culture, leadership and performance in a quality university system located in a state with educational backwardness in Mexico.

Artículo Recibido: 07 de Marzo de 2011.
Artículo Aprobado: 15 de Junio de 2011.

Autoras: Mónica Teresa Espinosa Espíndola
Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana,
Maestra en Administración Pública por el Centro de Investigación y Docencia Económicas
Maestría en Política y Estudios Internacionales por la Universidad de Warwick en Inglaterra
Estudiante del Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Profesora Universidad Tecnológica de La Mixteca,
Huajuapán de León, México.

Correo electrónico: monitte@mixteco.utm.mx

Graciela Lara Gómez
Doctorado en Estudios Organizacionales
Profesora Universidad Autónoma de Querétaro
Querétaro, México.

Correo electrónico: glara@uaq.mx



En este artículo, se retoma el Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO), revisando su cultura organizacional, liderazgo y el desempeño de calidad alcanzado a pesar de encontrarse en uno de los estados con mayor rezago educativo. Luego de conocer sus

principales características, se analiza la relación entre estas variables. La investigación es cualitativa, se realizaron entrevistas, se utilizó también observación no participante y observación documental. Los resultados se analizan con la ayuda del paquete NVivo 9.

Palabras clave: cultura organizacional, liderazgo, desempeño, universidades.

ABSTRACT

In this article the Oaxaca System of State Universities (SUNEO) is reviewed to know the main characteristics of its culture, leadership and quality performance, achieved in spite of being in a state with an important backwardness in education. After reviewing its main characteristics the relationship between these variables is analyzed. It was a qualitative research, 59 interviews were conducted as well as non participant and documental observation. The results were analyzed using the software NVivo 9.

Keywords: organizational culture, leadership, performance, universities.

INTRODUCCIÓN

Tras horas de viaje, contemplando el árido paisaje,

rodeado de plantas desérticas que caracterizan los curvados caminos del sur de México, se llega a la primera universidad del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO), donde sorprende encontrar jardines verdes, instalaciones amplias, cuidadas y ordenadas, limpieza y silencio. Entonces uno se entera de que hay siete universidades de su tipo en Oaxaca y que sus estudiantes han tenido excelentes resultados en exámenes nacionales y en concursos internacionales, así que la pregunta que todo visitante se hace es: ¿esta es una universidad pública?, ¿quién tuvo la iniciativa de crearla?, ¿cómo se han logrado estos resultados en universidades situadas en un estado con alto rezago educativo?. Siguiendo tales inquietudes, en este artículo se presentan los resultados de una investigación realizada para conocer las principales características de la cultura organizacional, el liderazgo y el desempeño de calidad del SUNEO. Se revisan brevemente los cambios registrados en la educación superior de 1970 a 2000, que derivaron en la asignación de recursos en base al desempeño. Se presentan las definiciones de cultura, liderazgo y desempeño de calidad en universidades, así como algunos autores que han estudiado estos temas. Se plantea brevemente la situación que guarda la educación en el estado de Oaxaca y se presentan los resultados de 59 entrevistas, la observación no participante y la observación documental. El análisis de la cultura se realiza a partir de Schein (1985). También se presentan las características más importantes de la interacción de los líderes fundadores y actuales del SUNEO con sus subordinados, de acuerdo con la clasificación propuesta por Bass y Avolio (1994). Los resultados del proceso de investigación se analizan con apoyo del software para estudios de tipo cualitativo denominado N-Vivo 9.

1. ANTECEDENTES TEÓRICOS

1.1 La Educación en Oaxaca, México. Oaxaca es un estado que se caracteriza por su gran diversidad geográfica y cultural, una importante dispersión poblacional, extrema pobreza y alta migración. En educación, tiene un importante rezago, como lo muestran



los siguientes resultados: en la Prueba del Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA), 70% de los estudiantes oaxaqueños que hicieron el examen se ubicaron en el nivel 1, que es el más bajo, en conocimientos científicos (Amador, 2008); el nivel de comprensión de lectura en Oaxaca es de tan solo 12.6%; mientras que el nivel nacional es de 21.6%; el promedio de escolaridad en Oaxaca hasta 2010 fue de 6.9 años en comparación con el promedio nacional que es de 8.6 años (INEGI, 2011). Cabe agregar que el papel del maestro en Oaxaca está ligado a su continua participación en huelgas y marchas, que implican pérdida de clases frecuente, lo que refuerza tal rezago. Por esta razón es muy raro encontrar estudiantes e instituciones educativas con un desempeño de calidad. De ahí la importancia de analizar el sistema universitario, que se retoma en este artículo, a partir de un acercamiento a su cultura organizacional y liderazgo, para tratar de comprender algunas de sus características que le han permitido subsanar el rezago de los estudiantes y formarlos bien en sus respectivas áreas, obteniendo resultados sobresalientes en exámenes y concursos nacionales e internacionales.

1.2 Cultura organizacional. Para Schein (1992) el liderazgo es esencial en la creación y administración de la cultura organizacional, por eso, en esta investigación

se analiza no solo la cultura organizacional sino también el liderazgo. En primer lugar hace falta establecer ¿qué es la cultura organizacional? Para Schein (1985:6) la cultura se refiere "al patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto, o desarrollado mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y qué ha funcionado tan bien para ser considerado válido, y por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros planteándolo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas". Por lo tanto, conocer la cultura organizacional es conocer el conjunto de valores y supuestos sobre los que existe un consenso y eso tiene una gran importancia ya que como lo mostraron Gordon y DiTomaso (1992), tal coincidencia alrededor de los valores organizacionales aumenta la efectividad organizacional. Schein sugiere que la forma más fácil para analizar la cultura organizacional es revisando tres elementos: artefactos, valores y supuestos. Con esta visión se analizó la cultura organizacional en esta investigación, a fin de identificar aquellos elementos que pudieran ser diferentes en el SUNEО, respecto a las demás organizaciones educativas que se ubican en su contexto.

1.3 Liderazgo. Kotter (1990) establece que la palabra liderazgo se utiliza para aludir al proceso de llevar a un grupo de personas en una dirección o al logro de un determinado objetivo. A quienes cuentan con esas capacidades se les reconoce como líderes, y a quienes apoyan sus objetivos y contribuyen a su realización se les denomina subordinados. En la presente investigación se analizaron los líderes que ocupan los puestos superiores, ya que Hunt (1991), afirma que son ellos quienes tienen el mayor impacto sobre la organización. Para decidir qué aspectos retomar en el análisis de los líderes se revisaron

las características que han sido destacadas por algunos autores. Por ejemplo, Gardner (1990), considera aspectos como la personalidad, filosofía y circunstancia individual; Hughes (2007), señala la experiencia y formación académica como aspectos nodales que terminan por impactar a las organizaciones; Casares (1996), destaca el contexto y las características de los subordinados. Debido a que en esta investigación se quiere analizar el liderazgo a partir de los efectos que produce sobre sus subordinados y sobre los resultados organizacionales, se retoma el enfoque planteado por Bass (1985) y Bass y Avolio (1994), quienes establecen que el liderazgo se puede clasificar en tres tipos: el liderazgo transformacional, que provoca cambios en sus seguidores, inspirándolos a lograr los propósitos individuales y comunes; el liderazgo transaccional, que implica llevar a cabo negociaciones entre los líderes y sus subordinados, para cumplir con los objetivos y el de tipo Laissez Faire, donde casi no hay participación del líder, a menos que las situaciones se salgan de control.

1.4 Desempeño de Calidad en instituciones de educación superior. En México, las instituciones de educación superior sufrieron diversos cambios, debido a que la población creció en más de 300% de 1950 a 1990. Por ello, desde la década de los setentas se llevó a cabo un proceso de descentralización y en los ochentas se inició la asignación de recursos en base a la evaluación. Se crearon organismos, programas, comités y sistemas que si bien sería imposible describir exhaustivamente en este artículo, es necesario al menos llevar a cabo su enumeración para dar cuenta de la forma como se evalúa la calidad en tales organizaciones. Actualmente la determinación de la calidad de las universidades en México toma en cuenta indicadores tales como: infraestructura, porcentaje de profesores de tiempo completo, profesores que cuentan



con lo que se conoce como el perfil del Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), profesores pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), programas de estudios acreditados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y desempeño de los alumnos en el examen del Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL). Estos aspectos son los que se analizan posteriormente en el sistema de universidades que aquí se presenta.

2. METODOLOGÍA

Se analizó la cultura organizacional del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO), considerando los tres niveles de análisis sugeridos por Schein (1985): artefactos, valores y supuestos. También se identificó a los líderes de más alto nivel que iniciaron el sistema y a los que le han dado continuidad, para conocer su forma de ejercer el liderazgo en base al instrumento MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio (1994) y Avolio y otros (1995), pero con adaptaciones para una investigación de corte cualitativo y se analiza también su perfil y experiencia. Finalmente se discute el desempeño de ese sistema de universidades, de acuerdo a los indicadores antes mencionados. Las tres variables anteriores se analizaron para identificar relaciones entre ellas, para lograrlo, se realizaron 59 entrevistas semiestructuradas a muestras homogéneas de alumnos, profesores y vice-rectores; además se tuvo la oportunidad de entrevistar a tres ex vice-rectores, considerados como expertos en el tema y se entrevistó a los dos líderes fundadores del sistema, uno académico y uno político. También se llevó a cabo observación no participante y observación documental. Así, fue posible llevar a cabo la triangulación de la información, lo que aumenta la validez de los resultados. Esta investigación es de tipo transversal, sólo se retoman aspectos de su creación que son indispensables para la investigación. Como herramienta auxiliar en el procesamiento y análisis de la información se utilizó el programa QSR Nvivo 9.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las universidades del SUNEO se crearon para satisfacer la necesidad de educación superior al interior del estado de Oaxaca, ya que había universidades públicas solamente en su capital. Primero se estableció la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM), inaugurada el 22 de Febrero de 1991, después la Universidad del Mar (UMAR), en 1992. En aquel momento, no se pensaba formar un sistema, pero tras los buenos resultados obtenidos, se decidió crear nuevas universidades en otras regiones del mismo estado. Estas dos universidades, sirvieron de modelo para las siguientes. La UNISTMO y la UNPA se inauguran en 2002, la UNSIS en 2003, la UNSIJ en 2005 y la UNCA en 2006.

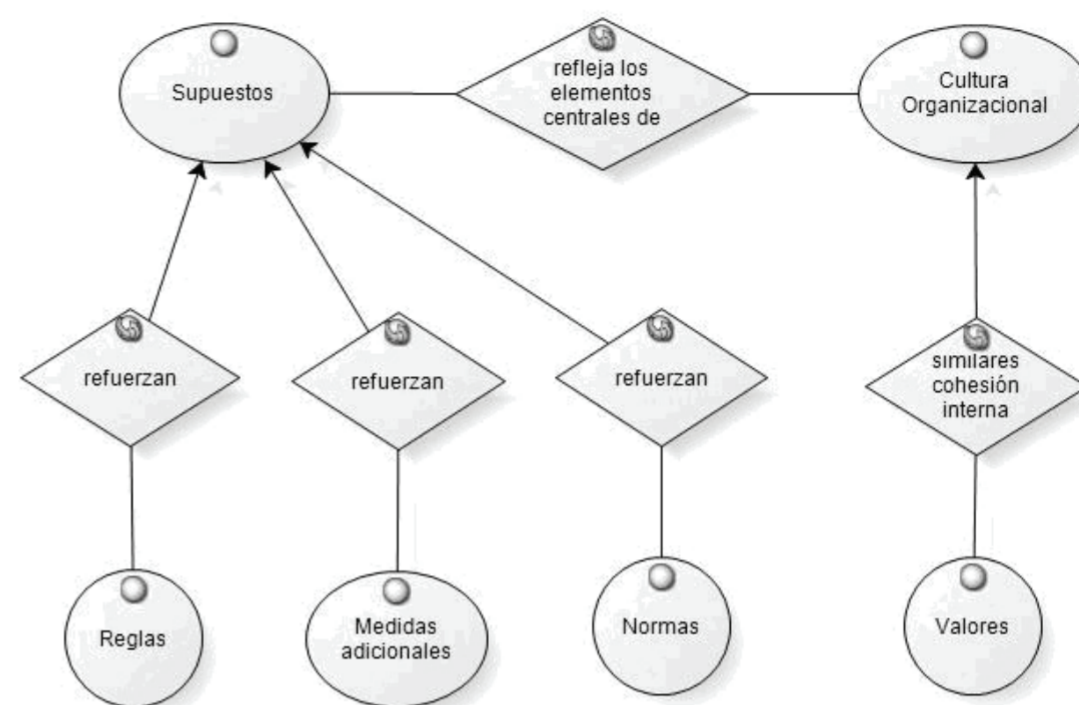
3.1 La cultura organizacional del SUNEO. Al triangular la información de las fuentes de investigación fue posible delimitar las características siguientes: **3.1.1 Artefactos.** En algunas universidades había ya algunas construcciones que se han utilizado, en las demás, la arquitectura es nueva y se encuentra limpia, ordenada y en muy buen estado, incluyendo sus jardines que están muy bien cuidados. Los colores predominantes son: café, guinda, amarillo, beige y blanco, los techos de los edificios están cubiertos de tejas rojas, todas las universidades cuentan con aulas, salas de computo, laboratorios y talleres con equipos modernos, auditorio, biblioteca, oficinas administrativas, institutos y una zona habitacional para profesores. Se cuenta con vigilancia y cámaras de seguridad, también hay un reloj checador digital o de tarjetas para que inclusive los profesores registren sus entradas y salidas. Cada universidad tiene un escudo con elementos alusivos a la cultura regional y a las carreras que se imparten. También cuentan con uno o dos lemas en latín y español o en latín y en el dialecto de la región. A veinte años de su inicio, estas universidades ya tienen reglamentos y un grupo de medidas adicionales para asegurar un buen nivel académico y reforzar el valor central que es el trabajo continuo. Ejemplos de ello son los siguientes: todas las carreras que imparte el SUNEO son de cinco años (en lugar

de cuatro), las clases de todas las asignaturas son diario, los alumnos solo pueden tener un 10% de inasistencias o pierden derecho a hacer sus exámenes, y finalmente los profesores permanecen prácticamente todo el día en las universidades y no se ausentan de sus labores, a menos que sea estrictamente necesario, adelantando o reponiendo las clases respectivas. No cuentan con un sindicato y la comunicación oral y escrita es siempre formal.

3.1.2 Los valores más importantes de la cultura organizacional del SUNEО son: el trabajo constante, el orden, la limpieza, la puntualidad, la seriedad, la formalidad y el respeto, manifestado hacia la naturaleza, las culturas regionales, las instalaciones, las normas y reglas, los profesores y los compañeros. La cultura se transmite de manera informal.

3.1.3 Supuestos más importantes. Los supuestos más importantes son: 1. Si una universidad nueva pertenece al SUNEО, entonces tiene un buen nivel, 2. Las universidades son buenas porque los profesores que ahí dan clases tienen buena preparación, 3. las universidades son buenas porque los profesores están todo el día, pueden resolver dudas y dar asesorías, 4. Las universidades son buenas porque no hacen paros, ni huelgas, trabajan todo el año, 5. En estas universidades los alumnos deben asistir diariamente a clases, así que su nivel de conocimientos es mayor, y 6. Las universidades del SUNEО son buenas ya que se deja tareas a los alumnos y eso da como resultado un mejor nivel de conocimientos. Vale la pena destacar que todos los supuestos son reforzados por medio de las reglas, normas y demás medidas adicionales a fin de asegurar que los alumnos adquieran un buen nivel de conocimientos. Su cultura organizacional, se fortalece por medio del conjunto de normas, reglas y demás medidas adicionales en la organización. También se puede ver que éstas reflejan los elementos centrales de la cultura organizacional y existe una gran coincidencia en los valores esenciales que rigen el funcionamiento del sistema, es decir, que hay una importante cohesión interna.

Figura 1: Proposición de investigación para la dimensión Cultura Organizacional.

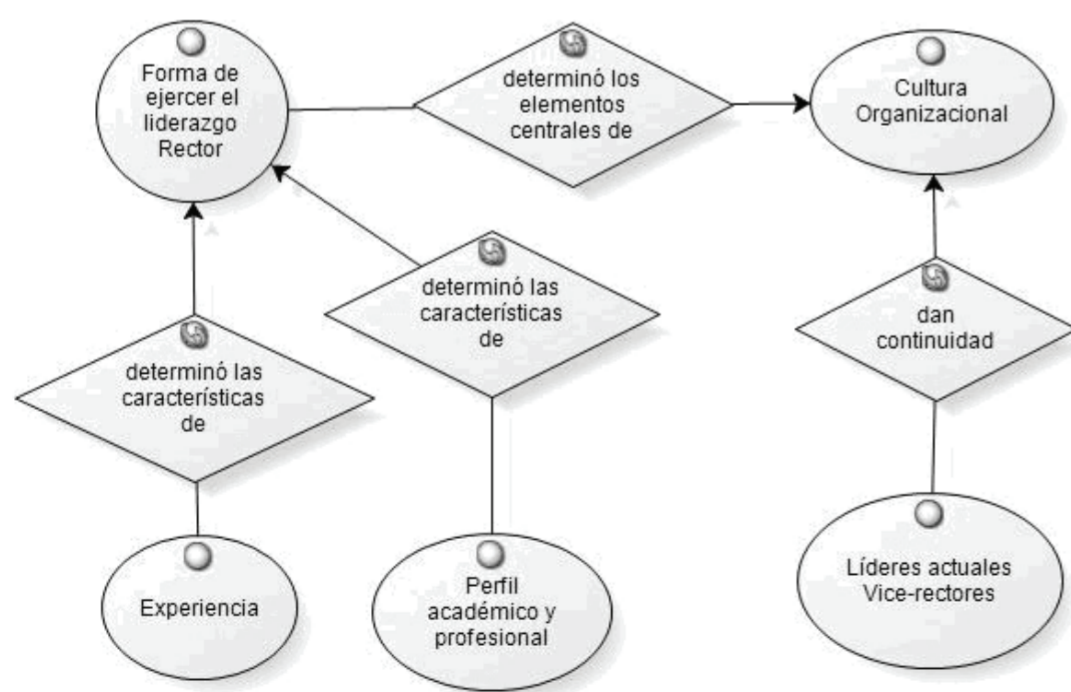


Fuente: Elaboración propia con apoyo de la herramienta de análisis cualitativo NVivo 9.

3.2 El liderazgo. El Lic. Heladio Ramírez López, que estudió Derecho en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), tuvo la iniciativa de crear la primera y segunda universidad del sistema, cuando era gobernador del estado de Oaxaca. En entrevista señaló: “lo que pensé fue en crear una universidad para los jóvenes de la región mixteca, que no tenían los recursos para irse a estudiar a otra ciudad, yo soy de esa región y me tuve que ir a la Ciudad de México, porque no había una universidad en mi región, quienes no tienen recursos para hacer algo así, terminan yéndose a Estados Unidos, o simplemente ya no estudian”. El Lic. Ramírez, dejó al frente del proyecto a un antiguo profesor suyo, a quien nombró rector. No participó en otros aspectos de la puesta en funcionamiento de las primeras universidades, pero otorgó los recursos para que se desarrollaran tales proyectos. El Dr. Modesto Seara Vázquez, ha sido el rector del SUNEО desde que se creó la primera universidad. Nacido en España, estudió Derecho en la Universidad Central de Madrid, realizó el Doctorado en

Derecho Internacional, en la Universidad de Paris. Desde 1961 trabajó en la UNAM, como profesor investigador de tiempo completo y tuvo varios puestos de jefatura y dirección. Es Profesor Emérito del SNI desde 1993, ha publicado varios libros y es miembro de numerosas asociaciones académicas nacionales e internacionales. Ha recibido diversos premios y distinciones, como El Águila Azteca otorgado por el Gobierno de México, o el nombramiento de Miembro de Honor del Centro de Estudios Internacionales de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, de Bogotá. Cuando fue nombrado rector de la primera universidad ya tenía una importante trayectoria académica y profesional, lo que le ayudó a visualizar las características que debía tener una universidad ubicada en ese contexto. Los entrevistados reconocen que su experiencia, conocimientos y amplia red de contactos, le fueron de gran ayuda. Las normas, reglas y demás medidas que rigen la forma en que funciona cada una de estas universidades, han sido establecidas en su mayoría por el rector. Así tenemos que el perfil y la experiencia previa del rector, determinaron su forma de ejercer el liderazgo, y por tanto, los elementos centrales de la cultura organizacional del SUNEО, ver figura 3.

Figura 3. Proposición de investigación para la dimensión Líderes Fundadores.

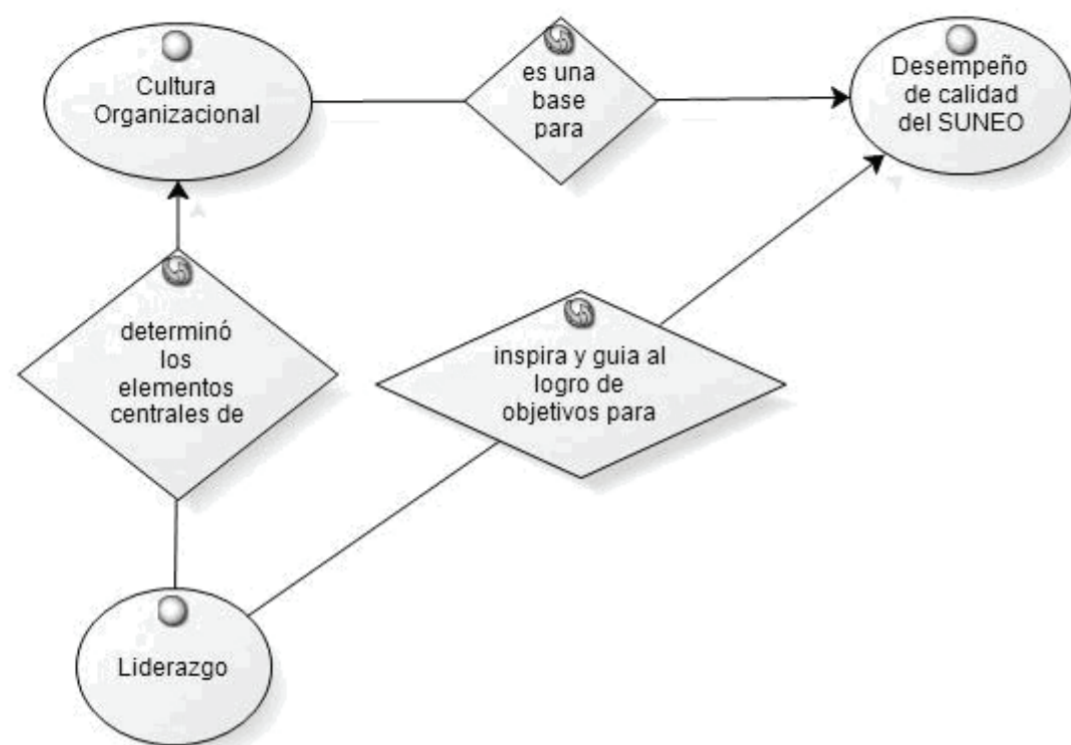


Fuente: Elaboración propia con apoyo de la herramienta de análisis cualitativo NVivo 9.

Los líderes actuales son los vice-rectores, y comparten algunas características como el hecho de que tuvieron primero un período de trabajo como profesores o personal administrativo. El máximo nivel de estudios del 58% de ellos es licenciatura, el 33% tiene maestría y solamente uno de ellos tiene el grado de doctor. El 58% no tiene experiencia en cargos similares. Ellos son quienes están dando continuidad a las normas, reglas y demás medidas adoptadas desde el inicio del sistema, están de acuerdo con ellas y quieren que perduren. Tanto el rector, como los líderes actuales, están totalmente comprometidos con el sistema, realizan con gusto sus actividades y en la interacción con sus subordinados, son líderes transformacionales, ya que tienen una gran capacidad para inspirar a los demás a lograr las metas individuales, y organizacionales; cambiando las motivaciones de los alumnos, para que la idea de perder clases sea substituida por la de trabajo continuo o la motivación de los profesores nuevos se dirija a contribuir para consolidar el sistema, transmitiendo sus conocimientos y experiencia para cambiar la vida de decenas de estudiantes cada semestre. Los líderes, profesores y alumnos están orgullosos de pertenecer al SUNEО.

3.3 El desempeño del SUNEО. Todos los Profesores son de Tiempo Completo, el diez por ciento de los profesores pertenecen al SNI (en las dos universidades que se establecieron primero el porcentajes es mayor, en la UTM, es el 24% y en la UMAR el 28%). Un 35% de ellos, tienen el grado de doctor, el 60% tienen grado de maestro. Los objetivos de desempeño y crecimiento se han cumplido, ya que ha aumentado la oferta académica, el número de regiones de Oaxaca que cuentan con una universidad del sistema también y se han alcanzado las metas en cuanto a infraestructura.

Figura 3. Proposición de investigación para la dimensión Desempeño del SUNEО.



Fuente: Elaboración propia con apoyo de la herramienta de análisis cualitativo NVivo 9.

Los premios y reconocimientos más importantes que se han obtenido son: Premio Oro 2000 de Motorola a la innovación tecnológica, Primer Lugar Mundial en el concurso ACM (Association for Computing Machinery) de HCI (Human Computer Interaction) en Florencia, Italia en 2008; Segundo lugar en el mismo certamen de HCI en California, 2007, cuatro veces finalistas del concurso mundial de programadores de computación ACM (Shanghai, 2005, San Antonio Texas, 2006, Tokyo, 2007 y Estocolmo, 2009), Primer Lugar Nacional del Examen CENEVAL en Ingeniería en Computación en 2007. Además, un 25% de los programas de licenciatura del SUNEО, están acreditados, ya que otros aún no tienen la antigüedad suficiente para empezar los trámites correspondientes.

3.4 Relaciones entre cultura organizacional, liderazgo y desempeño. En un principio, lo que el rector planteó fueron objetivos tales como llegar a tener una universidad de excelente calidad o formar a los mejores

estudiantes. También planteó algunos supuestos que establecían que un desempeño de calidad se logra a partir del trabajo arduo y constante a fin de superar el bajo nivel de conocimientos que predomina en los estudiantes de Oaxaca. Con su forma de actuar inspiró a los miembros del SUNEО a esforzarse por lograr los propósitos individuales y comunes. A raíz de que en las primeras dos universidades les funcionó bien esa forma de trabajar, ésta se fue transmitiendo a los nuevos integrantes y posteriormente a cada una de las nuevas universidades, pues sirvió para enfrentar sus problemas tanto de adaptación externa, como de integración interna. Los líderes actuales que son los vice-rectores, al igual que el rector, han llevado a cabo un liderazgo transformacional que ha inspirado a los profesores y alumnos a creer en el sistema y por lo tanto a adoptar las normas, reglas y demás medidas que han sido diseñadas para el logro de los objetivos. Como los líderes han sido capaces de conducir a sus miembros al cumplimiento de los objetivos organizacionales, es cada vez más sencillo que quienes ingresan al sistema, se adapten a él a pesar de que haya valores o costumbres que sean distintos de los que tanto alumnos como profesores hayan tenido hasta entonces, ya que la trayectoria del sistema les hace confiar en que es un cambio que vale la pena.

4. CONCLUSIONES

En principio es importante destacar que en el SUNEО se comprueba lo que afirma Schein, ya que hay un patrón de supuestos básicos que se desarrollaron en gran medida en relación con el perfil y la experiencia del rector, que tuvo que establecer cómo se iban a hacer las cosas desde la creación de la primera universidad. Se dio cuenta de los valores que debían regir el desarrollo de estas universidades, por tal razón se privilegió en primer lugar el trabajo continuo, entendido éste en un sentido amplio, como se planteó anteriormente. En la actualidad ya se tienen diversos aspectos incorporados en reglamentos formales y se plantea que este sistema constituye un modelo de universidad que puede funcionar en países en desarrollo, pero es interesante saber que todo se

inició con el establecimiento de una serie de valores y supuestos que dieron forma a su cultura organizacional, la cual ha tenido una importante repercusión en la efectividad organizacional y por ende en su crecimiento. En cuanto a la relación que existe entre la cultura organizacional, el liderazgo y el desempeño en el SUNE0, se encontró lo siguiente: 1. La cultura organizacional, fue establecida en base al perfil, la experiencia y la visión del rector y actualmente son los vice-rectores quienes le están dando continuidad. Existe cohesión interna y coincidencia en torno a los valores. 2. El SUNE0 es un sistema de universidades de calidad, cuyo valor central es el trabajo continuo, lo que sin duda ha repercutido en su desempeño de calidad. Este sistema funciona gracias a su cultura organizacional, y al trabajo diario del rector y de los vice-rectores que le están dando cumplimiento a los objetivos y continuidad a los valores con los que nació el sistema.

Referencias Bibliográficas

1. Amador, Juan. 2008. La evaluación y el diseño de políticas educativas en México. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Documento de Trabajo Núm. 35.
2. Avolio, Bruce, Bass, Bernard y Jung, Dong. 1995. MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: technical report. CA: Mindgarden. Redwood City.
3. Bass, Bernard. 1985. Leadership and performance beyond expectation. Free Press. New York.
4. Bass, Bernard, Avolio, Bruce. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. CA: Sage Publications. Thousand Oaks.
5. Calori, Roland. Sarnin, Philippe. 1991. Corporate culture and economic performance: A French study. Organization Studies Vol. 12. No. 1. Págs. 49-74.
6. Casares, David. 1996. Liderazgo, capacidades para dirigir. Fondo de Cultura Económica, México.
7. Gardner, John. 1990. On Leadership. NY: Free Press. New York.
8. Geertz, Clifford. 1973. La interpretación de las culturas. GEDISA. Barcelona.
9. Goffee, Rob, Jones Gareth. 1998. The character of a corporation: how your company's culture can make or break your business. Harper Collins Business. London.
10. Gordon, G., DiTomaso, N. 1992. Predicting corporate performance from organizational culture. Journal of Management Studies. Vol. 29 No. 6. Págs. 783-799.
11. Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth. 1981. So you want to know your leadership style?. Training and Development Journal. Vol.35 No.6. Págs. 34-54.
12. Hughes, R.L., Ginnett, R.C., Curphy, G.J. 2007. Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia. México: McGraw-Hill
13. Hunt, J. G. (1991). Leadership: A New Synthesis. CA: Sage. Newbury Park.
14. INEGI. 2011. México en cifras, Información Nacional por entidad federativa y municipios, Oaxaca. Fuente: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?ent=20> (Consultado el 17-02-11).
15. Kotter, John. 1990. El factor liderazgo. Díaz de Santos. España.
16. Quick, J.C. 1992. Crafting an Organizational Culture: Herb's Hand at Southwest
17. Airlines. Organizational Dynamics. Vol. 21 No. 2. Págs. 45-57.
18. Seara, Modesto. 2009. Un Nuevo Modelo de Universidad: Universidades para el Desarrollo. Universidad Tecnológica de la Mixteca. México.
19. Schein, Edgar. 1985. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. CA: Jossey-Bass. San Francisco.
20. Schein, Edgar. 1992. La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janes. Barcelona.
21. Smircich, Linda. 1983. Studying organizations as cultures. En Gareth Morgan (Ed.). Beyond method: Strategies for social research. SAGE Publications. Págs. 160-171.
22. Valdivieso, Oscar. 2009. La educación en Oaxaca. El Topil. Fuente: http://www.e-consulta.com/oaxaca/index.php?option=com_content&task=view&id=14680&Itemid=210 (Consultado el 10-11-2010)
23. Zafra, Gloria. 2008. Sindicalismo o Educación: la paradoja del magisterio oaxaqueño. El Cotidiano. Vol. 23 No. 148. México. Marzo-abril. 📄