

Percepción de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en una Institución de Educación Superior

Organizational Culture and Leadership Perception in a Higher Education Institution

Investigación

MDGE Blanca Estela Valdez-Rodríguez, MARH Martha Alicia Rodríguez-Olivas,
MTF Josefina Hernández-Bernadett

TecNM/Instituto Tecnológico de Chihuahua, Departamento de Ciencias Económico Administrativas
Av. Tecnológico 2909, Chihuahua, Chih., México Tel. (614) 201-2000 blancavaldez1965@yahoo.com

Resumen

El trabajo presenta una investigación cuyo objetivo es determinar la cultura organizacional que predomina en la carrera de Licenciatura en Administración de una Institución de Educación Superior (IES) de la Ciudad de Chihuahua de acuerdo a las percepciones de estudiantes, docentes y administrativos. Además, se busca identificar las características que definen el liderazgo dentro de la carrera de administración. Se recolectaron datos primarios mediante un cuestionario con escala de Likert adaptado del Modelo de Cameron y Ettington que fue aplicado a 421 sujetos de estudio. Los resultados obtenidos denotan concordancia en la percepción cultural y de liderazgo en el personal docente y administrativo, mientras que los datos indican diferencias con respecto a la de los estudiantes y se analizan las implicaciones de estos resultados.

Palabras clave: cultura organizacional, liderazgo, percepción, educación superior.

Abstract

This work presents an analytical and descriptive research study about a diagnostic whose objective is to determine the predominant organizational culture in the Business Administration area of a Higher Education Institution, according to the perception of the students, professors, and administrative personnel. Additionally, it aims to identify the characteristics that define leadership in this area. Primary data was collected through a Likert Scale questionnaire adapted from the Cameron and Ettington Model, which was presented to 421 subjects of study. The obtained results show concordance with the cultural perception and leadership among the teaching and administrative personnel, while the data indicate differences regarding the students, and the implications of these results were analyzed.

Key words: organizational culture, leadership, and perception.

Introducción

Recientemente las organizaciones han volteado su mirada hacia el tema de la cultura organizacional, generando un interés particular en la investigación de las ciencias humanísticas. Lo anterior derivado de la utilidad que aporta la cultura de una organización en el logro de los objetivos y la forma de responder a los cambios del entorno tanto interno como externo.

Aún cuando el estudio es de naturaleza descriptiva, se plantean dos preguntas básicas que se busca responder en este trabajo de investigación. Una primera interrogante es identificar el tipo de cultura predominante en la institución. Una segunda cuestión consiste en conocer el estilo de liderazgo predominante en la IES de acuerdo a la percepción del personal docente y administrativo y los alumnos de la carrera de Administración de la IES analizada, durante el primer semestre del 2015.

La relevancia de este estudio radica en que, si se conoce el tipo de cultura organizacional predominante en la IES, entonces se puede identificar si ese tipo de cultura y estilo de liderazgo son los más deseables de acuerdo a las metas organizacionales; y en el caso de no ser los adecuados, proporcionar a la organización directrices que ayuden a lograr las metas con base en los objetivos establecidos.

Fundamentos teóricos

El cambio acelerado y vertiginoso que la globalización ha impuesto a las instituciones modernas ha provocado una necesidad de readaptación y reinención constantes, a fin de mantener la competitividad y la funcionalidad dentro de los mercados, ya no sólo locales, sino internacionales. “El cambio persistente, impredecible y alarmante en algunas ocasiones hace difícil para cualquier organización o gerente mantenerse actualizado, predecir con exactitud el futuro y mantener la consistencia en la dirección” (Cameron y Quinn, 1999, p.1) [1].

Las Instituciones de Educación Superior (IES), no son ajenas a esta dinámica social; bajo la teoría del enfoque sistémico, se debe tener en cuenta que, por naturaleza, todo sistema es adaptable y, por ende, se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales. “El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en una organización circundante mayor que forma un supra sistema que influye en él [2]. Las IES reciben el impacto del cambio, y también requieren adaptarse para sobrevivir en el mercado competitivo. De aquí se puede inferir la relevancia que otorga el estudio de la cultura organizacional, si se considera que Chiavenato [3] presenta a la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” (Chiavenato, 1996, p.456). A su vez, Muchinsky [4] estableció que la cultura está compuesta de lenguajes, valores, actitudes, costumbres y creencias de una organización, por lo que asume que ésta representa un patrón complejo de variables que tomadas en conjunto confieren a cada organización características únicas.

Por otra parte, otros autores confirman que la cultura es un constructo esencial en los esfuerzos por mejorar el desempeño gerencial y organizacional: Deal, T. Kennedy, A.[5]; Ouchi, [6]; Pascale y Athos [7]; Peters y Waterman [8]. Asimismo, Schein [9] explica que el papel central de la cultura organizacional en la investigación contemporánea del desempeño en las organizaciones resulta de la capacidad de resolver “problemas básicos de (1) sobrevivencia organizacional y una adaptación al ambiente externo y (2) de los procesos internos de adaptación para asegurar la capacidad de continuar sobreviviendo y adaptarse” (Schein, 1992, p.50). El mismo Schein la define como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 1992, p.12.).

Cabe señalar que “el grupo” para Schein es una organización entera o partes distinguibles y/o delimitadas de ésta. Sobre la base del concepto anterior, este autor propone tres niveles para su análisis, donde nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador: Artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos. Los artefactos son

las estructuras y procesos organizacionales visibles, incluye el ambiente físico de la organización. Estos fenómenos, aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar, son observables y tangibles y permiten estudiar la cultura existente en la empresa. Los valores adoptados y declarados incluyen las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), que son validados por un proceso social compartido en la organización. Los valores adoptados y declarados predicen buena parte del comportamiento de sus miembros, sin embargo, algunas veces pueden ser contradictorios entre sí, o del comportamiento observado. Esta es la razón de que en las organizaciones existan grandes áreas del comportamiento que, aparentemente, permanecen sin explicar. Los valores adoptados y declarados incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones. Los supuestos básicos son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización. Son la fuente última de los valores adoptados y declarados y los artefactos. Cuando los valores no permiten explicar algunos patrones de comportamiento de grupos o áreas de la organización, se tienen que descubrir los supuestos básicos que integran la cultura organizacional para entenderlos y explicarlos. Si los integrantes de una organización comparten un supuesto básico de manera firme, cualquier comportamiento que se aleje del mismo, es considerado como no aceptable. Los supuestos básicos de una organización no están sujetos, generalmente, al debate o la controversia, de manera que son muy difíciles de cambiar, lo que introduce un grado básico de estabilidad y permanencia en la organización, aunque ésta debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno. Más aún, el conjunto de supuestos básicos tanto en el plano individual como en el grupal son mecanismos de defensa psicológica y cognoscitiva que permiten a la organización continuar funcionando. Los supuestos básicos se relacionan con aspectos fundamentales de la vida organizacional como: la naturaleza del tiempo y del espacio, la naturaleza humana y las actividades humanas, la naturaleza de la verdad y cómo es descubierta, la forma correcta en que los miembros de la organización deben relacionarse entre sí, la importancia relativa del trabajo, la familia y el desarrollo personal, el papel del hombre y la mujer

y la naturaleza de la familia, entre otros aspectos fundamentales. Schein resume señalando:

La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuánta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos (Schein, 1992, p.26) [9]. En suma, la cultura organizacional se constituye por su patrón de supuestos básicos subyacentes, mientras que los artefactos y los valores son sus manifestaciones, aunque no constituyen propiamente la cultura de la organización. De esta manera, el tratamiento de la cultura como variable se queda en el ámbito de los artefactos y los valores, es decir en las manifestaciones superficiales y observables de la cultura, pero no se llega al elemento que genera dichas manifestaciones: los supuestos básicos, que no son observables. La conceptualización de Schein [9] se consolidó al ser seguida y desarrollada por diferentes autores. De esta manera, Ott [10], retoma el concepto de Schein [9] propuesto en 1986 y lo desarrolla. De igual manera Hoy y Miskel [11] retoman la conceptualización de Schein [9] estableciendo los tres niveles de este autor, pero llamando “normas compartidas” a los artefactos; “valores compartidos” a los valores adoptados y declarados y al tercer nivel “cultura como supuestos tácitos”. Una vez que se han clarificado los elementos de la cultura organizacional, es necesario hacer notar que “dos de las más promisorias líneas de investigación de los esfuerzos para entender la vinculación hipotética entre la cultura organizacional y la efectividad, se han enfocado en la efectividad diferencial de las organizaciones dependiendo del tipo de cultura dominante y la fortaleza de la misma” Smart y St. John [12]. La primera línea de investigación está ejemplificada en los trabajos de Ouchi [6] y Wilkins y Ouchi [13], quienes proponen una tipología de tres tipos de cultura (clanes, mercados, y burocracias), fundamentada en una teoría de costos de transacción. Cameron y Quinn [1] desarrollaron un modelo para diagnosticar y cambiar la cultura organizacional. Desafortunadamente, los estudios sobre la relación entre los tipos de cultura, la fortaleza cultural y la efectividad organizacional, en Instituciones de Educación Media (IEM) y las IES han sido rara vez examinadas por Smart y St. John [12]. Sin embargo,

algunas organizaciones han implementado formas sistemáticas de medir y administrar el impacto que tiene la cultura en el desempeño organizacional, basadas en las investigaciones, ya que existe una relación positiva entre cultura y desempeño. El presente estudio utiliza la tipología de dos dimensiones de las culturas organizacionales propuesto por Cameron y Ettington [14] para identificar el tipo de cultura predominante, como se muestra en la Fig. 1.

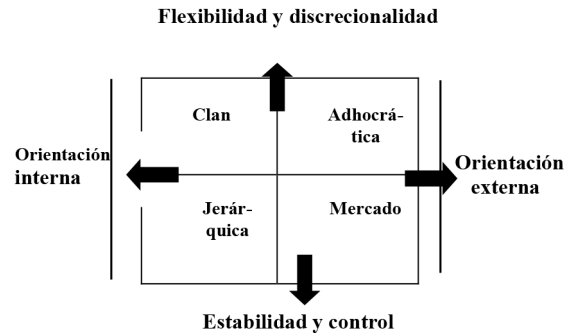


Fig. 1. Modelo de congruencia cultural para las organizaciones [1]

La tipología cultural presentada en la fig. 1 provee un meta-marco de trabajo para organizar las diferentes formas de ver a las preparatorias y universidades como organizaciones. La cultura de Clan, está caracterizada por tener una alta flexibilidad, individualidad, espontaneidad, así como un énfasis interno, un marco del corto tiempo, y un enfoque en suavizar las actividades. En las culturas de clan, el estilo de liderazgo primario es aquel del mentor o el facilitador, el mecanismo que enfatiza la lealtad y la tradición y el enfoque estratégico hace énfasis en los recursos humanos y la cohesión. La cultura de tipo Jerárquica, tiene un énfasis interno, una orientación en el corto plazo y un énfasis en suavizar las actividades, pero difieren en su énfasis de estabilidad y control y predictibilidad (como lo opuesto en la cultura de clan). El estilo dominante de liderazgo es el de coordinador u organizador, las reglas y las políticas son los mecanismos primarios de cohesión y el énfasis estratégico es en la permanencia y la estabilidad. La cultura Adhocrática, como la de clan, enfatiza la flexibilidad, individualidad y la espontaneidad, pero a diferencia de ésta, se caracteriza por un posicionamiento externo, un marco de largo plazo y actividades orientadas al logro. El liderazgo emprendedor e innovador prevalece en las culturas Adhocráticas; el mecanismo de cohesión enfatiza la innovación y el desarrollo y el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos constituyen el

énfasis estratégico. La cultura de Mercado comparte un énfasis en el posicionamiento externo, marcos de largo plazo y actividades orientadas al logro con la cultura Adhocrática, pero difiere en la valoración de su estabilidad, control y predictibilidad. El estilo de liderazgo es el de productor o conductor duro, mientras que el logro de las metas provee los mecanismos de cohesión y el énfasis estratégico está en las acciones competitivas y el logro.

Materiales y métodos

La población comprende 421 sujetos de estudio, que están involucrados directamente en la carrera de Administración, (personal docente, administrativo y alumnos del primero al décimo semestre). La muestra se calculó con una confiabilidad del 90 por ciento y un error estándar de estimación del 10 por ciento, quedando conformada por 333 alumnos, 61 maestros y 27 personas que forman parte del personal administrativo.

Se aplicó un cuestionario conformado por 16 afirmaciones distribuidas en cuatro secciones. La primera sección corresponde a la forma que se asume la organización, la segunda sección identifica el estilo de liderazgo del director o directivos de la institución, la tercera sección presenta las diferentes formas de cohesión organizacional y la última parte hace referencia a las estrategias posibles que emplea la institución para lograr sus fines y propósitos. Cada parte o sección la constituyen cuatro afirmaciones, correspondiendo cada una de ellas a uno de los tipos de cultura organizacional que son: cultura de Clan, cultura Adhocrática, cultura Jerárquica y cultura de Mercado, de acuerdo a un análisis de las distintas características de los cuatro tipos de cultura adaptados del modelo de Cameron y Ettington [14].

El estudio es una investigación descriptiva tipo encuesta (Van Dalen y Meyer) [15] cuyo objetivo es determinar la cultura predominante entre el personal administrativo, el personal docente y en los alumnos de la carrera de Administración de una institución de educación superior. Un segundo objetivo consiste en determinar el tipo de liderazgo predominante según los sujetos de estudio.

Dentro de la metodología se dividió el estudio en tres partes para determinar por separado las distintas percepciones de la cultura por parte de alumnos, docentes y personal administrativo; considerando las siguientes acciones: a) se utilizaron datos primarios; b) se utilizó la técnica de recolección de datos mediante un instrumento guía utilizado en semestres anteriores y rediseñado para este estudio, basado en el modelo

ya mencionado, para medir elementos como son: 1) cómo se concibe la organización; 2) las personas y sus patrones de comportamiento, 3) la gerencia y sus pautas de actuación, 4) el estilo de dirección, 5) los valores compartidos y 6) el éxito empresarial.

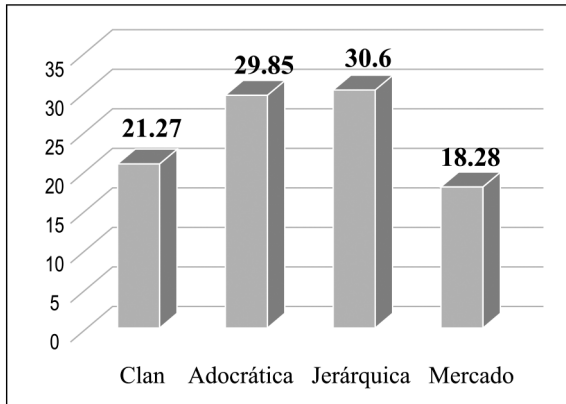
El análisis de confiabilidad del cuestionario se realizó a través del coeficiente Alpha de Cronbach, basado en un estudio previo realizado dentro de la misma institución (Mendoza Meraz, 2005) [16]. En el caso de la validez, se utilizó el instrumento de Cameron y Ettington [14] en el cual se reporta el proceso de validación del instrumento.

Se analizaron los resultados desde el punto de vista de la cultura predominante, y posteriormente se presentan los resultados de la percepción predominante del liderazgo. Para obtener los resultados de la cultura predominante, se utilizaron gráficos de frecuencias relativas; para los resultados del liderazgo predominante se utilizó un gráfico radial con los puntajes de calificación otorgados por los sujetos de estudio para los diferentes estilos de liderazgo característicos, para cada una de los tipos de cultura.

Resultados

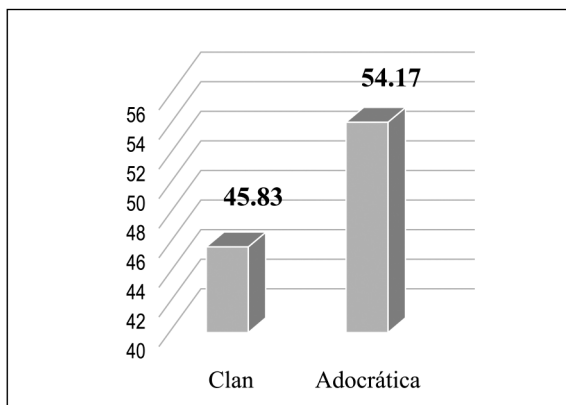
Un primer resultado muestra que la cultura predominante, de acuerdo con la percepción de los estudiantes, es la Jerárquica con un 30.6%, seguida de la Adhocrática con un 29.85%, lo que parece indicar que los estudiantes perciben a la institución con características de una cultura donde todo es muy formal y estructurado, el líder es un organizador, las reglas y las políticas unen a la institución, y la estrategia para funcionar (los valores adoptados, de acuerdo con Schein [9]) es mantener la estabilidad y la permanencia (Gráfica 1). Sin embargo, no se observa una diferencia considerable con la percepción de la cultura Adhocrática que muestra un 29.85%. Lo anterior parece indicar que aún cuando los estudiantes la perciben como Jerárquica, también se observa que la cultura dentro de la carrera es percibida como un lugar dinámico, con un líder innovador, unida por la innovación y el desarrollo, y en donde las estrategias institucionales enfatizan el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos (Adhocrática), mostrando diferencias no considerables entre ambos tipos de cultura. Adicionalmente, se puede interpretar que la percepción de los estudiantes muestra a una institución que busca responder a la necesidad del entorno, pero a la vez, se percibe a la organización como orientada a seguir normas y procedimientos característicos de la cultura jerárquica, lo cual concuerda con lo propuesto por Schein [9], que refiere a que los valores adoptados y declarados predicen buena parte de las conductas

observadas en los integrantes de la Institución, sin embargo, algunas veces estos valores adoptados (estrategias) pueden ser contradictorios entre sí, o del comportamiento que se observa.



Gráfica 1. Cultura predominante en estudiantes

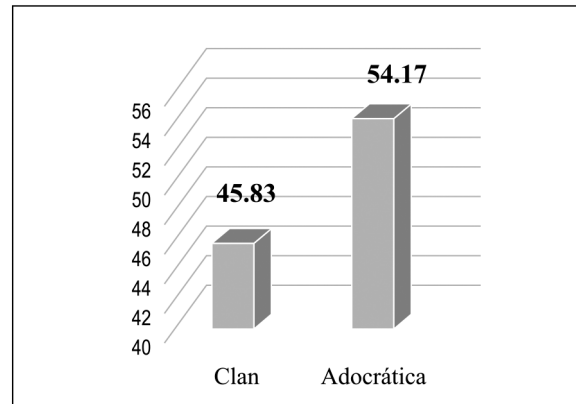
Un segundo resultado muestra, desde la visión de los docentes, que la cultura predominante en estos sujetos de estudio, es la Adhocrática con un 54.17 %, y es aquella en que prava el dinamismo, el líder es un innovador y lo que los une es la innovación y el desarrollo y las estrategias institucionales enfatizan el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. Sin embargo, los docentes también la perciben como una cultura de clan con un 45.83%, en donde el trabajo funciona como una gran familia, el líder es un mentor, la organización muestra gran cohesión con base en la tradición y la lealtad y la estrategia principal es el desarrollo de los recursos humanos (Gráfica 2).



Gráfica 2. Cultura predominante en docentes

En un tercer resultado, se muestra la percepción del personal administrativo, quienes consideran la cultura como del estilo adhocrático con un 53.33%, seguida por la cultura de clan, con un 46.67%. De

los resultados analizados se puede observar que la percepción de los docentes no concuerda con la de los estudiantes, pero si con la de los administrativos.



Gráfica 3. Cultura predominante en personal administrativo

En relación al liderazgo, los resultados obtenidos de acuerdo a la percepción de los estudiantes, docentes y administrativos, se muestran en la tabla 1.

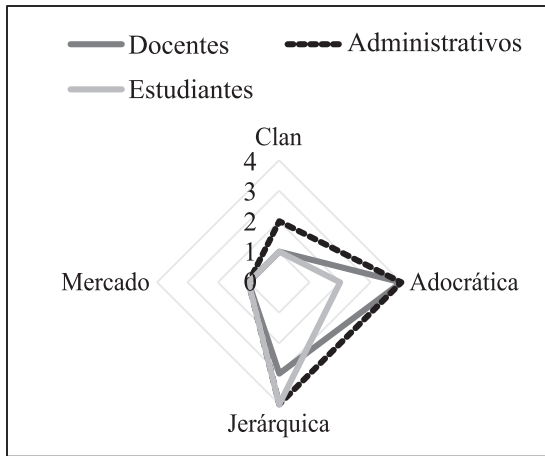
Tabla 1. Estilo de liderazgo predominante

Tipo de muestra	Liderazgo predominante	Porcentaje
Docentes	adhocrático	42.6%
Administrativos	Adhocrático	48.1%
Estudiantes	Jerárquico	39.6%

Los datos indican que la percepción que los estudiantes tienen del jefe del departamento de la carrera de Administración es la de un organizador, un administrador; características que pertenecen a la cultura jerárquica con un 39.6%. Sin embargo, los docentes y administrativos perciben al jefe del departamento como un emprendedor o un innovador, presto a correr riesgos que son características de la cultura Adhocrática, con un 42.6% y 48.1% respectivamente.

De manera general se visualiza que la percepción del tipo de cultura Adhocrática es coincidente en docentes y administrativos, con el estilo de liderazgo Adhocrático, lo que pudiera mostrar que la cultura es fuerte y se ubica dentro del cuadrante de orientación externa, con un enfoque de flexibilidad y discrecionalidad.

La gráfica 4 indica los resultados de la percepción de los estudiantes, docentes y administrativos respecto al liderazgo, en donde los docentes perciben al líder como adhocrático, los estudiantes como jerárquico y los administrativos, como jerárquico y adhocrático. Esto parece indicar visiones diferenciales entre ellos, por lo que se pudiera pensar que la percepción de la cultura institucional es débil, es decir, no se encuentra consolidado un estilo único de liderazgo, sino que se perciben diferentes estilos a la vez.



Gráfica 4. Percepción del liderazgo según estudiantes, docentes y administrativos

Conclusiones

En general, se puede concluir que el estudio muestra resultados similares en docentes y administrativos en la percepción de la cultura y liderazgo considerándola como Adhocrática, mientras que en los estudiantes la percepción se orienta hacia la cultura y liderazgo jerárquicos, pero asimismo se observó de manera no muy distante una percepción hacia el estilo Adhocrático en estos sujetos de estudio (ven a su Institución como un lugar dinámico, con un líder innovador y lo que los une es la innovación y el desarrollo y las estrategias institucionales, enfatizan la adquisición de nuevos recursos, según el Modelo de Cameron y Ettington. Esta alineación en las percepciones indica un resultado favorable para el desempeño de la institución, ya que la cohesión entre estos tres grupos de estudio puede ser un factor de éxito e incluso denota una capacidad de flexibilidad para adaptarse al entorno cambiante y recientemente competitivo que enfrentan las IES aún en el sector burocrático. En este sentido, Schein (2010) afirma que la fortaleza cultural se refiere al grado de acuerdo que hay entre los miembros de una organización (que exista una coincidencia entre sus percepciones) para un desempeño alto. Si existe un consenso ampliamente difundido acerca de la

importancia percibida de los valores organizacionales, la cultura será cohesiva y sólida; si hay poco consenso, la cultura puede ser considerada como débil.

Por otra parte, la percepción observada en estudiantes denota una congruencia en lo referente al tipo de organización, considerando que la institución es una institución burocrática (centralizada, pública, con normas y procedimientos rígidos e idealmente, con una cultura fuerte y muy estática). Por su parte, la percepción de los administrativos y docentes no coincide con el tipo de institución burocrática o jerárquica a la que pertenecen.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio se sugiere a la institución educativa fomentar acciones para el fortalecimiento de la cultura organizacional con base en a la visión organizacional que es ser una institución de educación superior líder en innovación, desarrollo y transferencias de tecnología, impulsora de tendencias globales en formación profesional, con impacto significativo en los sectores productivo, público y privado para el desarrollo sustentable y sostenible de México.

En cuanto a los estudiantes se considera que debe ir fomentándose una cultura más adaptativa, orientada a la flexibilidad, reforzando a su vez la institucionalidad. Se recomienda que los directivos de la institución involucren a los estudiantes de manera más participativa en los proyectos de cambio. Asimismo, que se difundan los valores, la visión, la misión, los objetivos y las metas a corto, mediano y largo plazo.

Se recomienda seguir reforzando la cultura Adhocrática en los estudiantes para fortalecer el emprendedurismo y la innovación que prevalece en las culturas Adhocráticas, sin que ello implique violentar las normas y procedimientos que rigen a la institución.

De igual manera, se sugiere indagar la percepción de la cultura y el liderazgo en el personal directivo y estudiantes de las otras carreras, así como de los grupos representativos de estudiantes, a fin de identificar la percepción de la cultura en la institución y conocer las diferentes subculturas que la conforman. Se sugiere analizar en estudios posteriores la consistencia entre las prácticas y valores, ya que lo importante de una cultura radica en la alineación de esos factores, es decir, la concordancia entre lo que se dice y lo que se hace (Dennison, 1990)[17].

Dado que la cultura organizacional intenta explicar el desempeño en las organizaciones y está relacionado con la manera de resolver problemas básicos de sobrevivencia organizacional, adaptación al ambiente

externo y de los procesos internos, se recomienda analizar a profundidad estos elementos clave para identificar áreas de oportunidad en donde se apliquen acciones concretas y orientadoras como sensibilización al cambio, capacitación, etc. para consolidar la cultura de acuerdo a las necesidades del entorno actual.

Referencias

- [1] Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing of Organizational Culture*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- [2] Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. (4^a ed.). México: Mc Graw Hill. p.52
- [3] Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Santa Fe de Bogotá Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A. de C.V. p.456
- [4] Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology Applied to Work*. 5th edición. Pacific Grove, CA: Brooks/ Cole
- [5] Deal, T. Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporative Life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- [6] Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.
- [7] Pascale, R.T. Athos, A.G. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon and Schuster
- [8] Peters, T. Waterman, R. (1982). *En Busca de la Excelencia*. New York: Harper and Row.
- [9] Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza y Janes. p.50, 26, 12
- [10] Ott, J. S. (1989). *The Organization and Culture Perspective*. Pacific Groove, CA.: Cole Publishing
- [11] Hoy, W.K. Miskel, C.G. (1996). *Administración-Educacional: Teoría, Investigación y Práctica*. 5a. edición. New York: McGraw-Hill.
- [12] Smart C. J., St. John E.P. (1996). *Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the "Culture Type" and "Strong Culture"*, *Educational Evaluation and Policy Analysis* A Quarterly Publication of the American Educational Research Association, Volume 18, Number 3, Fall 1996.
- [13] Wilkins, A.L. y Ouchi, W.G. (1983). *Efficient Cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance*. New York: Administrative Science Quarterly, Vol. 28.
- [14] Cameron, K. S. y Ettington, D.R. (1988). *The conceptual foundations of organizational culture*. In J. C. Smart (Ed.), *Higher education: Handbook of theory and research* New York: Agathon. Vol.4, p. 356-396.
- [15] Van Dalen, D.B. y Meyer, W.J. (1991). *Manual de Técnicas de Investigación Educativa*. México: Ed. Paidós.
- [16] Mendoza Meraz, G. (2005). *Educación, Comunicación y Cultura Política. Experiencias de Investigación en la configuración de un cuerpo académico*. (1a. ed. Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Filosofía y Letras. p 79-94
- [17] Dennison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York, USA: John Wiley and Son.

Recibido: 14 de abril de 2016

Aceptado: 16 de diciembre de 2016