



Red de Investigación Estudiantil de la Universidad del Zulia  
Revista Venezolana de Investigación Estudiantil

# REDIELUZ

Sembrando la investigación estudiantil

Vol. 11 N° 1

Enero - Julio 2021



ISSN: 2244-7334  
Depósito Legal: pp201102ZU3769



VAC

Universidad del Zulia  
Vicerrectorado Académico

## POSTULADOS TEÓRICOS DE APOYO EN LA RELACIÓN CULTURA –CLIMA ORGANIZACIONAL DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Theatrical candidates for support in the culture-organizational climate relationship of educational organizations

<sup>1</sup>José Galdino Burgos, <sup>2</sup>Gema Andrea Burgos López

<sup>1</sup>Estudiante del doctorado en Ciencias Humanas.

<sup>2</sup>Junta Provincial Electoral de Manabí -Ecuador

Dirección de correspondencia: joseloburbri@hotmail.com

### RESUMEN

El estudio de la relación cultura-clima organizacional, permite tomar de cada uno de ellos los argumentos y procesos idóneos que facilitan el análisis de la situación particular de una institución. Al respecto, se propuso como objetivo analizar la relación entre la cultura y el clima organizacional desde las perspectivas de los postulados teóricos propuestos por Shein y Denison. Para ello, se aplicó una metodología de tipo documental –comparativa, hermenéutica. El corpus estuvo constituido por aspectos teóricos relacionados con la relación cultura –clima organizacional. En cuanto al uso de la hermenéutica, como herramienta de interpretación de los documentos revisados, permitió la discusión y resultados de los argumentos expuestos, derivando entre sus conclusiones que existe una mezcla de rasgos y distintivos afectivos, que caracterizan a un grupo social en un momento o espacio determinado, en la que interactúan sus modos de vida, creencias, invenciones, tecnología, sistemas de valores y los derechos fundamentales, que pueden ser utilizados en el marco de las organizaciones educativas.

**Palabras clave:** postulados teóricos, cultura organizacional, clima organizacional, Shein y Denison.

### ABSTRACT

The study of the relationship between culture and organizational climate allows us to take from each of them the ideal arguments and processes that facilitate the analysis of the situation of an institution. In this regard, it was proposed as an objective to analyze the relationship between culture and

the organizational climate from the perspectives of the theoretical postulates proposed by Shein and Denison. To do this, a methodical documentary type was applied –comparative, hermeneutic. The corpus was made up of theoretical aspects related to the relationship between culture and organizational climate. As for the use of hermeneutics, as a tool for interpreting the revised documents, it allowed the discussion and results of the arguments presented, deriving among its conclusions that there is a mixture of affective features and distinctives, which characterize a social group at a given time or space, in which their ways of life, beliefs, inventions, technology, value systems and fundamental rights interact, which can be used within the framework of educational organizations.

**Keywords:** theoretical postulates, organizational culture, organizational climate, Shein and Denison.

**Recibido:** 1-12-2020 **Aceptado:** 23-01-2021

### INTRODUCCIÓN

En la cultura encontramos las tradiciones estructurales de las empresas y en el clima, el ambiente propicio para llevar a cabo los deberes estipulados, los cuales irán apegados a dicha cultura (Shein, 2004). De allí la importancia, que las organizaciones mantengan un buen ambiente laboral; y en el caso particular de sus empleados, es indispensable que conozcan la importancia que tiene su interacción en el clima organizacional.



El clima organizacional es todo lo que conforma el medio en el que se llevan a cabo las distintas actividades y tareas propias de las labores cotidianas de la empresa. De esta manera, en el clima organizacional, se analizan e identifican los aspectos que permiten una interrelación amigable y adecuada entre empleados, directivos, coordinadores, accionistas y demás involucrados en el desarrollo organizacional y en el entorno laboral. Para ello, desde las organizaciones se deben tener en cuenta aspectos relacionados con las condiciones físicas del ambiente, la libertad laboral, el comportamiento, las actitudes de los empleados y el ritmo laboral individual y colectivo.

Al respecto, estudiosos de la temática como Shein (2004) y Denison (1996), facilitan medios y/o instrumentos de evaluación que permiten concebir un clima organizacional relacionado con elementos valorativos de la cultura, cercano a la realidad que distingue a las instituciones educativas. A través de ellos, es factible detectar inconvenientes dentro de las instituciones que no estén recibiendo el tratamiento que requieren o que simplemente no se hayan detectado, impidiendo que pase de un pequeño problema organizacional a uno que pueda rebasar los límites de la autoridad y de las reglas de convivencia armónica.

Todo ello, entendiéndolo que cuando se mantiene un control y análisis constante de los elementos teóricos que sustentan la relación entre la cultura y el clima organizacional, es posible esperar el desarrollo de un clima organizacional en pro del bienestar laboral, en la cual la cultura organizacional, ocupa un papel importante ya que sus valores son transmitidos a todos los empleados, a fin de que todos apunten en la misma dirección en cuanto a objetivos, proyectos, puntos de mejora, actitudes, resolución de conflictos e interacción y trabajo en equipo. Con base a esta premisa, este estudio se centró, en analizar la relación entre la cultura y el clima organizacional desde las perspectivas de los postulados teóricos propuestos por Shein y Denison.

## DESARROLLO

Para Brunet (2011), el clima organizacional, es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de las organizaciones e incluso la relación con proveedores y sus clientes, todos estos elementos

van conformando lo que denominamos el clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los miembros de una organización se forman de ella y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Para Pérez (2007), las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores: a) factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa entre otros); b) factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros) y c) las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros entre otros.) Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, el cual repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación y adaptación, entre otros.

Alvesson, (2002) explica la cultura organizacional de tipos formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo, pero que condicionan la actuación de los individuos, es decir, la cultura. Este concepto implica que la organización a medida que crece, madura pueden modificar sus valores, normas y demás. Sin embargo, el personal o miembros de la organización se encuentran condicionados al primer enfoque cultural, y muchas veces resulta difícil que cambien con el cambio.

## Modelos de Cultura Organizacional

La psicología de una empresa. Está constituida por algunos elementos como: los valores y actitudes de sus empleados, la imagen que brinda dicha organización a la sociedad en la que está inserta, la identidad de la organización, el proceso de selección de sus empleados y de sus proveedores.

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de normas y valores que las personas tienen en el interior de una determinada organización, es todo lo que conforma el medio en el que se llevan a cabo las distintas actividades y tareas propias de las labores cotidianas de la empresa. El clima organizacional es la percepción personal, que determina la forma de actuar en la organización e incide directamente, en la percepción y desempeño, este es un indicador significativo para tomar decisiones de calidad y productividad, centrada en el recurso humano. Mientras el clima organizacional, responde a un conjunto determinante, que distingue e influye dentro y fuera de la empresa influenciados por la cultura imperante y en la productividad e integración de las personas.

De los diferentes tipos de modelos de cultura organizacional encontrados nos enfocamos en dos los cuales son el modelo de Schein y el modelo de Denison, A continuación, se explican cada uno de ellos.

### **Modelo de Cultura Organizacional de SCHEIN**

En este modelo de Schein, las culturas organizacionales se reflejan en seis características, sin embargo, ninguna de ellas, representa la esencia de la cultura de una organización. Compromete: a) Comportamientos: observados de forma regular en la relación entre los individuos, b) Normas: se desarrollan en los grupos de trabajo, c) Valores dominantes: aceptados por una empresa, d) Filosofía: orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes, e) Reglas de juego: para progresar en la empresa, los hilos que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro y f) Ambiente o clima: se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros.

El modelo shein, sobre cultura organizacional refiere el clima como un elemento que determina hacia dónde va la organización, la percepción del ambiente y la respuesta a la construcción colectiva, de tal manera asume comportamiento, valores, normas y filosofía, indicadores que se enlazan representando una cultura referenciado por el medio cliente, proveedor y consumidor.

Los niveles de cultura, refieren componente cualitativo y cuantitativos, que pueden ser manejados de manera racional, pero comprometiendo la consciencia en términos axiológicos, lo cual determina la percepción y la forma de actuación propia de las personas.

Los niveles de Cultura organizacional según, Schein están representados en tres (3) niveles:

Los artefactos, los valores, las presunciones y los productos o artefactos, este nivel vienen dado por su entorno físico y social. En este nivel se destaca el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Dado que los integrantes de una cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no es siempre posible interrogarles sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismo.

Los Valores son la realización de las presunciones básicas, por lo tanto, son elementos no observables directamente, este nivel incluye los siguientes elementos misión, visión, valores explícitos e implícitos, normas, códigos de conducta, principios éticos, estructura, departamentos, formación profesional de los funcionarios, entre otros, considerando que las formas de pensar y actuar que se consideran correctas, sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos.

Las Presunciones básicas son la interpretación de las construcciones básicas de tal forma que son elementos no visibles, estos comportamientos se convierten de manera inconsciente en verdades absolutas por parte de los miembros de la organización, considerando que "en un primer momento, las premisas fueron valores conscientes, pero, con el paso del tiempo, estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en verdades y volviéndose inconsciente.

### **Modelo de Cultura Organizacional de DENISON.**

Es un modelo el cual se usa para llevar a cabo el diagnóstico de la cultura organizacional en las organizaciones, este se centra en la identificación de los rasgos culturales los cuales tienen un impacto en el desempeño y los resultados de las organizaciones. El modelo identifica los comportamientos gerenciales y las estrategias organizacionales, con base en las creencias y supuestos fundamentales, en los cuales se sintetiza cuatro características culturales, que según el autor tienen una influencia sobre el desempeño organizacional, tales características son: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, y Misión.

Postulados Teóricos de Edgar Schein definen la cultura organizacional 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”.

Dentro de este concepto, el autor propone tres niveles para su análisis que son los artefactos, valores aceptados y declarados y los supuestos básicos.

**Artefactos.** Son las estructuras y procesos organizacionales visibles. Incluye el ambiente físico de la organización. Valores aceptados y declarados. Incluyen las estrategias, objetivos, filosofías adoptadas que son validados por un proceso social compartido en la organización. Los valores aceptados y declarados predicen buena parte del comportamiento de sus miembros. **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 interiorizadas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización.

La propuesta de Schein, posee dos elementos importantes de destacar, el de adaptación externa e integración interno: El elemento de adaptación externa se refiere al modo como el sistema debe ser capaz de mantenerse frente a un entorno cambiante. Esto implica definiciones de parte de la organización en torno a su misión y estrategia (comprensión común de la misión central): metas (desarrollo de consenso sobre las metas derivadas de la misión central); medios (consenso sobre los medios que sirvan para alcanzar la metas como estructura, división de trabajo, sistema de recompensas y sistema de autoridad); medición (consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas) y corrección (consenso sobre las estrategias correctoras que conviene aplicar en el caso de que no se estén alcanzando las metas).

Elemento de integración interna, indica que la formación de un grupo supone, al mismo tiempo que realizan efectivamente aquello que tienen que hacer (la adaptación externa), el desarrollo y afianzamiento de las relaciones internas. Para ello todo grupo habrá de vérselas con definiciones en torno a lenguaje común y categorías conceptuales; límites grupales y criterios de inclusión y exclusión; poder y jerarquía; amistad y amor; recompensas y castigos y finalmente, ideología y religión.

Postulados teóricos por Daniel Denison, se caracterizan por sacar la cultura del entorno académico, a la plaza de las realidades diarias del negocio. La visión tradicional decía que el clima organizacional está incrustado en una serie de supuestos y creencias que tiene el negocio con respecto a sus clientes, a los competidores, empleados, proveedores, accionistas, y demás. La visión de Denison fue que estos supuestos y creencias no permanecen escondidos, pero se manifiestan en un conjunto de comportamientos externos hacia estos grupos y que, al ser visibles, dichos comportamientos son cuantificables.

Este autor, reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso, las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales que, a través de la investigación desarrollada, por Denison, tienen una correlación con medidas de eficiencia organizacional, como las mencionadas. Y está basado en las cuatro dimensiones culturales de Participación, Coherencia, Adaptabilidad y Misión. Por cada una de estas dimensiones, este planteamiento define tres índices de práctica administrativa, y luego mide estos doce índices resultantes con un cuestionario de 60 preguntas.

La misión, se corresponde al grado en que la organización sabe por qué existe y cuál es su dirección; la participación es el grado en que los individuos, en todos los niveles de la organización, se encuentran comprometidos y consideran la dirección como propia; la adaptabilidad responde a la capacidad de la organización de saber qué quieren sus clientes, y el grado de respuesta ante las fuerzas y demandas externas; y la coherencia que son los sistemas y procesos de la organización que apoyan la eficiencia y efectividad en el logro de las metas.

Lo propuesto por Denison, se distingue porque incorpora, no ignora, las paradojas básicas a que se enfrentan los negocios y sus líderes. Tiene en cuenta los profundos retos de liderazgo que son familiares a la mayor parte de los negocios de hoy en día: “No es sobre hacer esto o lo otro. Para tener éxito debo hacer esto y lo otro, ¡aún si las dos cosas entran en conflicto entre sí!” Usted es consciente de esto, ¿no es así? Se requiere tanto alta calidad como bajo costo. Se necesita precisión y rapidez. (Cárdenas, Arciniegas, y Barrera 2009).

## METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo documental –comparativa, hermenéutica. La revisión documental para García (2002) es un proceso operativo que consiste en obtener y registrar organizadamente la información de libros, revistas, diarios e informes científicos, entre otros. El corpus estuvo constituido por aspectos teóricos relacionados con la interacción cultura –clima organizacional. La misma, se realizó mediante la selección de artículos científicos obtenidos de recursos bibliotecarios electrónicos mediante búsqueda en bases de datos y no electrónicos relacionados con las categorías clima y cultura organizacional

Para realizar la búsqueda se utilizaron las siguientes palabras para filtrar los artículos de interés que presenta información empírica publicada en internet: clima y cultura organizacional, métodos,

Schein y Denison. Esto permitió seleccionar artículos que se centraron en el estudio del clima y la cultura organizacional y que hiciera referencia a algún diagnóstico institucional. Otro de los criterios aplicado para el análisis documental fue la selección sistemática de artículos publicados en revistas, revisado por pares y que estuvieran relacionados con la valoración del clima organizacional, su impacto o resultados en educación. En cuanto al uso de la hermenéutica, como herramienta de interpretación de los documentos revisados, que según Tójar (2006), se dedica a interpretar y desvelar el sentido de los mensajes, haciendo que su comprensión sea posible y todo malentendido evitado, favoreciendo su adecuada función normativa. Así mismo Ángel, (2011) la explica como una vía de presentar el esclarecimiento de la verdadera “intención” y del “interés” que subyace bajo toda “comprensión” de la realidad, quehacer que se halla presente en la teoría.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del análisis y discusión de la información analizada en relación con los postulados teóricos presentados por Schein y Denison, se muestran en el cuadro comparativo 1, donde se detallan los elementos y espacios de análisis, el campo de aplicación, ventajas, limitaciones, Instrumento para la obtención de la información y metodología para la evaluación.

**Cuadro 1: Comparación de los elementos teóricos propuestos por Schein y Denison.**

Discreciones de cotejo	EDGAR SCHEIN (2004)	DANIEL DENISON (1986)
Elementos y espacios de análisis	El ambiente externo y las relaciones internas involucran la realidad y la verdad, la naturaleza del tiempo, del espacio y la humana.	Participación. Coherencia. Adaptabilidad. Misión.
Campo de aplicación	Instituciones, organizaciones y/o, empresas de carácter público y privado	Instituciones, organizaciones y/o empresas de carácter público y privado.
Ventajas	Existe el establecimiento de relación entre el liderazgo y el clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explica la relación entre el clima y desempeño que puede ser utilizado para la gestión del cambio.</li> <li>- A partir de estos postulados se da un salto corto hacia una evaluación cuantitativa de la cultura</li> <li>- Se puede aplicar a organizaciones con muy pocas personas, hecho adaptable en las instituciones educativas.</li> <li>- Incorpora las paradojas básicas a que se enfrentan las organizaciones y sus líderes. Tiene en cuenta los profundos retos de liderazgo que son familiares en ella.</li> </ul>



**(Continuación) Cuadro 1: Comparación de los elementos teóricos propuestos por Schein y Denison.**

Limitaciones	No permite la relación que existe entre el clima y el desempeño.	-No permite el estudio de otras variables. - No busca medir la interacción clima-cultura a través de encuestas, sino de forma vivencial. - Esta centrado exclusivamente en el clima organizacional y en la identificación de rasgos culturales transversales que afecten los resultados esperados en las organizaciones.
Instrumento	Entrevistas y observación.	Cuestionario
Metodología para la evaluación	Es escalonada, dirigida a un diagnóstico del clima organizacional, utilizando técnicas en cada etapa, enfatizado en los factores culturales.	Se auxilia de la técnica de la encuesta para diagnosticar y comparar los resultados brindando mayor claridad acerca de la situación de la organización evaluada.

Fuente: Burgos y Burgos, (2020).

El análisis comparativo expuesto, explicita la relación de elementos y espacios de análisis como parte del ambiente de participación y adaptabilidad, que desde la idea de Denison da factibilidad para mantener un clima organizacional en correspondencia al ambiente laboral externo de las organizaciones. Todo ello, si se considera que ambos autores apuntan a un clima organizacional favorable cuando se reflexiona la relación de dependencia que existe con el tipo de liderazgo asumido por las organizaciones.

Por otra parte, para Denison existe un vínculo entre la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño, entre estos, la calidad y satisfacción del desempeño laboral, también reconoce algunos rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Estos supuestos y creencias, también están presentes en Schein, los cuales han de enseñarse a los nuevos miembros de la organización, mediante procesos de liderazgo y socialización, que son compartidos por el grupo, el cual aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna. -Se pudo constatar que el modelo de Denison al igual que el presentado por Schein, parten de la misma concepción de valores en competencia, es decir de la orientación externa-interna y la de flexibilidad-estabilidad, aunque configuran el clima de las organizaciones a partir de elementos diferentes y permiten algún nivel de comparación.

Fue posible verificar, que el total de los modelos evaluados en las instituciones educativas permitieron concebir un clima organizacional participativo, como medio cercano para conocer la realidad que le pertenece a cada institución, donde las variables de motivación, comunicación, tomas de decisiones, estructura organizativa, recompensa, normas, relaciones interpersonales, autonomía y trabajo en equipo, no están recibiendo el tratamiento que requieren o que simplemente no se hayan detectado, impidiendo que pase de un pequeño problema organizacional a uno que pueda rebasar los límites de la autoridad y de las reglas de convivencia armónica dentro de la organización.

## CONCLUSIONES

Efectuado el análisis de la relación entre la cultura y el clima organizacional desde las perspectivas de los postulados teóricos propuestos por Schein y Denison se concluye que:

Desde la visión de los autores estudiados, se indica como una mezcla de rasgos y distintivos afectivos, que caracterizan a un grupo social en un momento o espacio determinado, en la que interactúan sus modos de vida, creencias, invenciones, tecnología, sistemas de valores y los derechos fundamentales en el marco de las instituciones, organizaciones y/o empresas de carácter público y privado.

Las teorías manejadas por Schein, se constituye por un patrón de supuestos básicos subyacentes e inconscientes, mientras que los artefactos y los

valores son sus manifestaciones. De esta manera, normalmente el tratamiento de la interacción entre la cultura y el clima 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.

Por su parte, Denison plantea un idioma de negocios y no un idioma psicológico. Esto hace más fácil utilizar y aplicar la información a la estrategia de negocio y más comprensible para los profesionales de la organización. Así mismo es una combinación integrada de valoraciones cuantitativas y cualitativas que permiten identificar los rasgos culturales que pueden incidir en el buen desenlace del clima de la organización, previsto en las prácticas gerenciales en las que se ven ejemplificados y su incidencia sobre los resultados, convirtiéndose en un "predicador" de la eficiencia organizacional en el largo plazo y de la capacidad para alcanzar los elementos establecidos en los objetivos organizacionales.

Los postulados teóricos de Denison al igual que los presentados por Shein, parten de la misma concepción de valores en competencia, es decir la orientación externa-interna y la de flexibilidad-estabilidad, deduciendo que influyen en la configuración del clima en las organizaciones a partir de elementos diferentes y permiten algún nivel de comparación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvesson, M. (2002). *Comprender la cultura organizacional*. Londres: Publicaciones salvias.
- Ángel, D. (2011). La Hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. *Estudios de filosofía*, (44), 7. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-36282011000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-36282011000200002&lng=en&tlng=es) [Acceso en septiembre, 2019]
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y. y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2 (2), 121- 127. Recuperado de <http://www.re-dalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>
- Denison, D (1996). *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence*. University of Michigan. Editorial Buenos Aires.
- García, A. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación Científica*. México: Plaza y Valdés.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante. S. (2007). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Revinpost Postgrado*, 21 (2), 213-248. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000200009](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009)
- Schein, E. (2004). *Cultura Organizacional y Liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Editorial Plaza y Janes.
- Shein, E (1992). *El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales*. Herder Barcelona.
- Tójar Hurtado, J. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Capítulo 3, p 89-134. Editorial La Muralla, Madrid, España.