

Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU

MARINA TOMÀS FOLCH
DAVID RODRÍGUEZ GÓMEZ

Universidad Autónoma de Barcelona, España

Lo esencial es invisible a los ojos
(*El Principito*, ANTOINE DE SAINT EXUPÉRY)

Introducción

Las universidades son organizaciones complejas, con características específicas y claramente diferenciadas de cualquier otro tipo de organización que condicionan su cultura organizacional (Bartell, 2003): objetivos confusos y difíciles de medir; marcada diversidad disciplinar y cultural tanto interna como externa; diferencias entre el profesorado y el personal de administración y servicios que dificultan la resolución de problemas. En suma, el entorno en el que se desarrollan las universidades es altamente complejo, cambiante y exigente.

Los cambios exigidos a la universidad obedecen a la necesidad de seguir prestando un servicio acorde con las necesidades de la sociedad actual (Merton, 1968; Parsons, 1970; Schein, 1992) y ello le ocasiona conflictos como los señalados por Hargreaves y Dawe (1990): "la cultura de una organización educativa, como es la universidad, se encuentra en un proceso de transformación que genera continuos conflictos internos al confrontar el papel que ha jugado hasta ahora y el que debería jugar en la sociedad actual".

La resolución de conflictos organizativos originados por estos cambios es lo que determina la supervivencia y adaptación de la institución universitaria. Es precisamente la cultura organizacional la que permite resolver este tipo de conflictos, permitiendo así su supervivencia y adaptación al medio que la rodea.

El estudio de la cultura organizacional

La importancia estratégica de la cultura organizacional en cualquier tipo de organización e institución es evidente. No en vano es uno de los tópicos más recurrentes en las revistas especializadas en aspectos organizativos (Tierney, 1988; Ogbonna y Wilkinson, 2003; Beugeldijk, Koen y Noorderhaven, 2006; Braga, 2006; Livari y Huisman, 2007).

Revista Iberoamericana de Educación

ISSN: 1681-5653

n.º 49/1 – 25 de marzo de 2009

EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos
para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)



Durante las últimas décadas, teóricos y prácticos han generado literatura sobre el constructo de cultura organizacional (Shein, 1988; Tierney, 1990; Bergquist, 1992; Cameron y Quinn, 2006; Alvénsson y Sveningsson, 2007). Se ha relacionado la cultura de las organizaciones con su eficacia y eficiencia, su productividad, el compromiso organizativo, los estilos de gestión y liderazgo, con la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo, entre otros muchos conceptos, procesos y funciones organizativas.

No obstante, debido probablemente a la diversidad de perspectivas teóricas desde las que se ha abordado el término, no existe un acuerdo unánime en lo que la "cultura organizacional" es y supone para las organizaciones (Braga, 2006; Ogbonna y Wilkinson, 2003; Lakomski, 2001; Shein, 1992), lo que evidentemente dificulta el desarrollo y aplicación de modelos, estrategias o instrumentos válidos para su identificación o medición.

Así pues, aunque la cultura organizacional es un tópico ampliamente estudiado, considerables dificultades conceptuales continúan socavando el estatus del concepto. La variedad de perspectivas teóricas desde las que la cultura ha sido estudiada en el ámbito organizativo, ha añadido (más que resolver) más confusión y complejidad alrededor del concepto. En este sentido, los investigadores han optado por realizar amalgamas de conceptualizaciones existentes, en base a una teoría integrada de cultura organizacional. (Ogbonna y Wilkinson, 2003, p. 1.153).

Tras un breve análisis de algunas definiciones podemos constatar que existe, entre los autores, una serie de elementos fundamentales que conforman la cultura organizacional (Shein, 1992; Armengol, 2001; Aguirre, 2004; Braga, 2006; Howard-Grenville, 2006; Viorica, 2006; Livari y Huisman, 2007): valores, creencias, pautas de pensamiento, artefactos, instrumentos, comportamientos, mitos, etc.

La revisión teórica realizada (Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders, 1990; Lakomski, 2001; Ogbonna y Wilkinson, 2003; Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven, 2006), muestra como la identificación de la cultura organizacional no constituye una tarea sencilla. Los principales estudios realizados se desarrollan en base a diversas dualidades:

- Perspectiva macro-analítica vs. perspectiva micro-analítica: la visión macro-analítica considera la cultura organizacional como algo que pertenece al grupo, a la organización. En cambio, desde la perspectiva micro-analítica, la cultura organizacional debe entenderse como algo propio de los individuos. (Lakomski, 2001).
- Perspectiva funcionalista vs. perspectiva crítica: desde la primera, la cultura organizacional se entiende como una variable organizativa y, por tanto, controlable por la gestión. Desde la perspectiva crítica se considera que la cultura organizacional cuestiona los fundamentos éticos y científicos de la perspectiva funcionalista. Se considera que los procesos de cambio organizativo son complejos y dependen de las condiciones organizativas en las que se desarrollan. (Ogbonna y Wilkinson, 2003).
- Perspectiva tipológica vs. perspectiva dimensional: desde un punto de vista tipológico, la cultura organizacional se identifica en base a su comparación con las características estándares de algunos tipos de cultura básicos (Armengol, 2001). En cambio, desde un punto de vista dimensional, la cultura organizacional se identifica a partir de variables agrupadas por dimensiones (Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven, 2006, y Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders, 1990).

Las características propias de la cultura organizacional nos pueden llevar a considerar la perspectiva cualitativa como la más adecuada para su estudio y comprensión. Específicamente, es comúnmente aceptado que los estudios de casos constituyen el método más adecuado para aproximarse a los modelos y patrones culturales que caracterizan a un determinado grupo u organización (Ogbonna y Wilkinson, 2003).

Desde nuestra perspectiva, entendemos que el estudio de un constructo tan complejo como el de la cultura organizacional requiere de instrumentos y estrategias variadas, que nos permitan acercarnos al objeto de estudio (Scott, Mannion, Davies y Marshall, 2003, p. 926).

No obstante, existe un renovado interés por parte de algunos académicos y agentes políticos en una medición cuantitativa de la cultura organizativa. (Scott y otros, 2003).

La revisión de la literatura sobre los instrumentos para analizar la cultura organizacional nos lleva a sintetizarlos en la tabla 1.

TABLA 1
Instrumentos para medir la Cultura Organizativa (adaptado de Scott y otros, 2003)

CUESTIONARIO	CARACTERÍSTICAS	N.º ÍTEMS	ESCALA	FORTALEZAS	LIMITACIONES
<i>Competing Values Framework</i> (Cameron y Quinn, 2006)	Las dimensiones utilizadas son: clima, estilo de liderazgo, sistema relacional y priorización de objetivos. Los resultados se evalúan en base a 4 tipos de culturas no excluyentes: clan, adhocrática, jerárquica y orientada al mercado.	16	Breves escenarios describen las características básicas de cada tipo de cultura. Se deben repartir 100 puntos entre todos los escenarios en función de su similitud con la propia cultura organizativa.	Fuerte fundamentación teórica. Sencillo y rápido. Validez elevada (<i>face validity</i>). Evalúa la congruencia y fortaleza/solidez de la cultura. Propio del contexto educativo.	Limitada clasificación de los posibles tipos de cultura organizacional.
<i>Quality Improvement Implementation Survey</i> (Shortell et al. 2000)	Dimensiones claves: carácter organizativo, estilo de dirección, cohesión, priorización de objetivos, y recompensas. Se establecen 4 tipos de cultura: grupo, desarrolladora, jerárquica y racional.	20	Breves escenarios describen las características básicas de cada tipo de cultura. Se deben repartir 100 puntos entre todos los escenarios en función de su similitud con la propia cultura organizacional.	Sencillo y rápido. Validez elevada (<i>face validity</i>).	Limitada clasificación de los posibles tipos de cultura organizativa.

TABLA 1

Instrumentos para medir la Cultura Organizativa (adaptado de Scott y otros, 2003)
(continuación)

CUESTIONARIO	CARACTERÍSTICAS	N.º ÍTEMS	ESCALA	FORTALEZAS	LIMITACIONES
<i>Organizational Culture Inventory</i> (Cooke and Lafferty 1987; Thomas <i>et al.</i> 1990; Seago 1997; Ingersoll <i>et al.</i> 2000)	Basado en 12 estilos de pensamiento de los individuos en los grupos/organizaciones: humanístico-servicial, filial, aprobador, convencional, dependiente, esquivo, opuesto, orientado al poder, competitivo, perfeccionista, orientado al logro, auto-actualización. Estos 12 estilos de pensamiento se analizan en base a 3 factores: cultura orientada a las personas, cultura orientada a la satisfacción y cultura orientada a la tarea.	120	Escala Likert de 5 puntos.	Validez adecuada (<i>face validity</i>). Ampliamente experimentado. Sólida base psicométrica. Traducción de los resultados en gráficos.	Análisis de resultados limitado a 3 factores culturales. Excesivamente largo y complejo.
<i>Survey of Organizational Culture</i> (Tucker, McCoy, and Evans 1990)	Describe la cultura en base a 13 dimensiones: orientación al cliente, orientación a los empleados, coherencia entre los stakeholders, impacto de la misión, madurez directiva, toma de decisiones/ autonomía, comunicación/obertura, escala humana, incentivos/motivación, cooperación vs. competición, coherencia organizativa, producción bajo presión, teoría S / teoría T.	55	Escala de 5 puntos	Detallado trabajo cualitativo como parte del desarrollo. Ha sido utilizado en el sector público y privado.	Únicamente ha sido utilizado en EEUU Básicamente, sólo se ha utilizado con directivos/líderes seniors.
Cuestionario Armengol (2001)	Las dimensiones consideradas son: finalidades/valores, currículum, asignación de tareas, intervención en la dinámica de trabajo, interacción entre profesionales, gestión de directivos, coordinación pedagógica, innovaciones, conflicto, formación del profesorado y clima. Estás dimensiones se ponen en relación con 4 tipos de cultura: individualista, fragmentada, coordinada, colaborativa.	12+35	El instrumento se divide en dos partes: 1) 12 ítems correspondientes a las 12 dimensiones consideradas. Para cada ítem/dimensión el encuestado debe elegir entre 4 situaciones la que mejor se ajuste a su realidad. 2) 35 ítems con una escala de 4 puntos.	Sólida fundamentación teórica. Índice de fiabilidad elevado (0,86). Propio del contexto educativo.	Limitada clasificación de los posibles tipos de cultura organizativa.

TABLA 1

Instrumentos para medir la Cultura Organizativa (adaptado de Scott y otros, 2003)
(continuación)

CUESTIONARIO	CARACTERÍSTICAS	N.º ÍTEMS	ESCALA	FORTALEZAS	LIMITACIONES
<i>Six dimensions of organizational culture</i> (Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven, 2006)	La cultura se evalúa en base a 6 dimensiones: resultados, empleados, innovación, comunicación, estabilidad y equipo.	30	Los encuestados deben escoger entre un máximo de 5 opciones, la que más se asemeje a su realidad organizativa.	Modelo ampliamente testado. Sólida fundamentación teórica. Fiabilidad moderadamente elevada para las seis dimensiones (entre 0,69 y 0,86).	Se centra únicamente en aspectos observables de valores y prácticas.
CICOU	La cultura se evalúa en base a 10 dimensiones: misión, gobierno, financiación, investigación, metodologías didácticas, perfil del profesorado, perfil del alumnado, evaluación, TIC, desarrollo del territorio.	124	Para cada ítem el encuestado debe contestar en 2 situaciones la mejor, su opinión, respecto a la situación actual y respecto a la situación que considera deseable en una escala que oscila del 1 al 4.	La doble respuesta aporta información valiosa sobre la satisfacción sobre la cultura existente y las posibilidades de cambiarla. Al ser exhaustiva aporta mucha información.	Resulta demasiado largo y requiere de demasiado tiempo para contestarlo.

El modelo de análisis propuesto

El modelo, desarrollado inicialmente a partir de una extensa revisión teórica, se experimenta y complementa mediante un estudio de casos múltiple, dónde cada caso representa un ejemplo en la acción del objeto de estudio (Stake, 1999) que permite investigar el fenómeno en su contexto real (Yin, 2003). Del mismo modo, la utilización de múltiples casos proporciona al estudio final una mayor robustez (Yin, 2003).

Concretamente, se trata de cuatro estudios de caso con un mismo denominador común: forman parte del sistema universitario catalán.

Como ya se ha señalado en los referentes teóricos, atendiendo a la dificultad de conocer la cultura organizativa se deben construir artilugios para identificar la cultura de forma más o menos indirecta. En nuestro caso describimos la cultura a través de: 1) la percepción manifestada por los integrantes de las universidades sobre 10 dimensiones que se señalan a continuación; 2) la observación de símbolos y elementos visuales de que una universidad hace gala; 3) el análisis de documentos institucionales como los estatutos, la página web, etc., y 4) las percepciones de responsables institucionales de diferente rango sobre las dimensiones.

Y todo ello a través de los siguientes instrumentos y estrategias:

TABLA 2
Estrategias e instrumentos para la identificación de la Cultura Organizacional

INSTRUMENTO	A QUIEN SE ADMINISTRA	QUÉ SE OBTIENE
Cuestionario	Profesorado, PAS, alumnado.	Percepción sobre las 10 dimensiones, manifestaciones e ítems.
Entrevistas	Responsables académicos y expertos.	Percepción calificada sobre las 10 dimensiones.
Análisis de documentos	Documentos institucionales (estatutos, web, etc.).	Cómo se manifiesta la universidad sobre las dimensiones a través de los documentos que la presentan o representan.
Observaciones	Símbolos representativos, emblemas, costumbres...	Existencia o no de representaciones de cada dimensión.

En concreto, el cuestionario ha sido respondido por 150 profesores, se han realizado 10 entrevistas a expertos y responsables del gobierno de las universidades, se han analizado los estatutos de cada una de las cuatro universidades, las páginas web respecto de las 10 dimensiones del modelo y realizado observaciones relativas a estas dimensiones.

De entre todo del instrumental utilizado durante la investigación, en el artículo que aquí presentamos nos centramos única y exclusivamente en el cuestionario.

El Cuestionario de Identificación de la Cultura Organizacional de la Universidad (CICOU)

Tras un estudio preliminar, en el que se realiza un análisis comparativo de cuestionarios similares, se definen las dimensiones centrales (véase Tabla 3) de la cultura organizacional universitaria y se delimitan particularidades de la población a estudiar, se genera un instrumento para identificar dicha cultura: Cuestionario de Identificación de la Cultura Organizacional Universitaria (CICOU).

El CICOU no sólo pretende identificar la cultura actual, sino que permite compararla con la cultura deseada, facilitando así la gestión de procesos de cambio organizativo.

El CICOU consta de 124 ítems repartidos en 10 dimensiones, cada una de las cuales pretende conocer la percepción del profesorado universitario frente a la cultura universitaria actual (escala A) y la cultura universitaria esperada (escala B) de la institución en la que trabaja.

TABLA 3
Estructura del CICOU

DIMENSIÓN	TIPO DE CONTENIDO - MANIFESTACIONES	N.º ÍTEMS
Funciones	• Dualidad: docencia-investigación,	5
	• Universidad-Sociedad	3
	• Desarrollo Territorial	4
Gobierno y gestión	• Nombramiento del rector	3
	• Cargos de gestión académica	2
	• Órganos colegiados de gestión	4
	• Autonomía de gobierno	3
Financiación	• Modelo de financiación	3
	• Asignación del presupuesto público o subvención	4
	• Aportación financiera de los usuarios	5
Investigación	• Criterios de evaluación y reconocimiento	5
	• Criterio de motivación	4
	• Criterio de creación de grupos de investigación y temáticas de investigación	4
Perfil del profesor	• Función del profesor universitario	4
	• Visión de la disciplina	3
	• Visión de los alumnos	2
	• Coordinación y trabajo en equipo en el Departamento	3
Metodología	• Transmisión conocimiento	4
	• Actualización de la materia	3
	• Introducción de actividades	3
	• Evaluación de los estudiantes	6
Estudiantado	• Sujeto de la formación	6
	• Miembro de la comunidad universitaria	7
	• Colectivo en interacción con el profesorado	5
Evaluación e innovación	• Evaluación institucional	4
	• Evaluación del profesorado	4
TIC	• Gestión administrativa	3
	• Docencia e investigación	5
	• Infraestructuras	6
Relaciones entre la Universidad y su Contexto	• Prácticum	3
	• Convenios Sistema Universitario	2
	• Relaciones Internacionales	1
	• Estudios de 3er Ciclo	1

Superando las limitaciones del CICOU¹

En la idea de superar las limitaciones propias del CICOU, se ha iniciado un trabajo de depuración del mismo mediante varios procedimientos estadísticos.

El análisis de fiabilidad del cuestionario original nos ofrece un coeficiente alfa de Cronbach de 0,87 y 0,89 en la escala A (*Cómo opinas que es*) y B (*Cómo opinas que debería ser*) respectivamente. No obstante, resulta necesario reducir el número de ítems del cuestionario sin perjuicio de la fiabilidad del mismo.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, el análisis cluster o de conglomerados constituye uno de los procedimientos utilizados para optimizar el CICOU.

Utilizando el método de distancia euclidiana al cuadrado se realizó un análisis de conglomerados entre variables. La operación se dividió en tres pasos o fases:

- a) *Primera fase:* se realiza un análisis cluster para cada una de las escalas del cuestionario (escala A y escala B).
- b) *Segunda fase:* una vez obtenido el mapa o dendograma con los conglomerados, se procede a estudiar la existencia de casos extremos o desviados que no se relacionan con ninguno de los grupos emergentes.

La existencia de casos extremos produce en el análisis distorsiones que se corrigen a través de la exclusión de ítems en sucesivas aplicaciones del paquete estadístico. Finalmente, se llega a un mapa de conglomerados en el cual es posible identificar cada ítem de la escala como perteneciente a un grupo relacionado.

- c) *Tercera fase:* dado que los ítems del cuestionario son utilizados para dos escalas es necesario excluir en una última corrección aquellos casos (ítems) extremos que son descartados por el análisis cluster para la otra escala. Así pues, se procede a eliminar de la escala B los casos extremos de la escala A y viceversa.

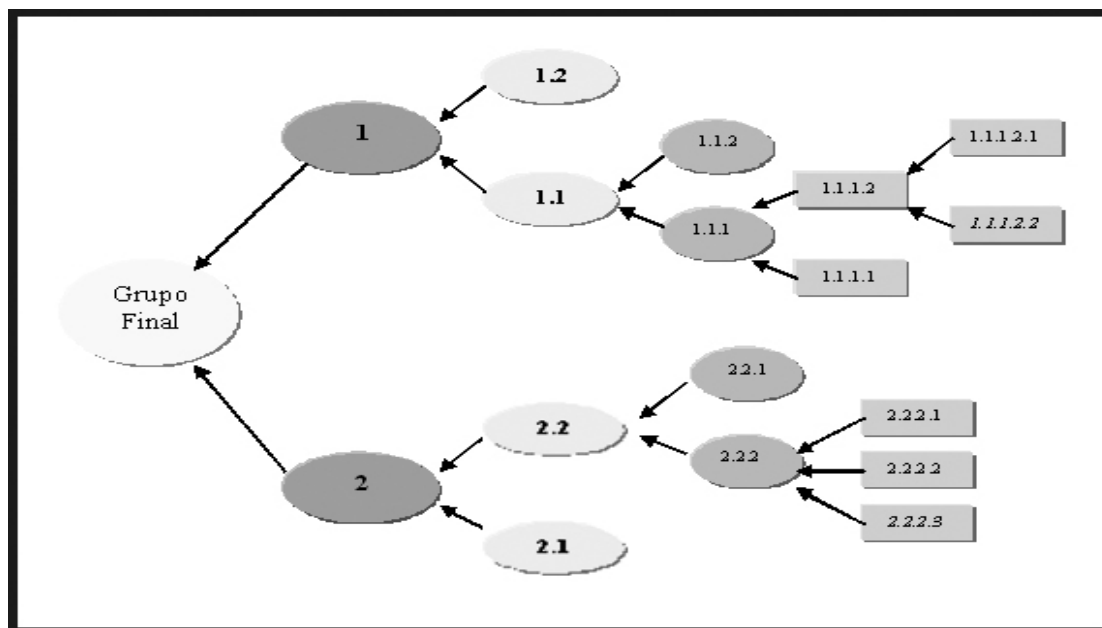
La exclusión progresiva de ítems en análisis sucesivos de conglomerados, supone la eliminación de 18 ítems para la escala A. A pesar de todo, aún persiste un importante grado de desagregación de variables, conformándose a diferentes niveles jerárquicos. No obstante, es posible definir para la escala A dos ramas conceptuales, las que, a su vez, se dividen en diferentes agrupaciones con mayor o menor relación entre sí. En la Figura 1 se muestra un esquema del dendograma final obtenido para la escala A.

Según el modelo propuesto, podemos llegar a cinco niveles o jerarquías de agrupaciones. De cada una de las dos primeras agrupaciones se desprenden a su vez dos nuevos conglomerados, un de los cuales vuelve a desagregarse en otras agrupaciones de variables.

El análisis interpretativo de cada uno de los grupos, la identificación de clusters y su aporte al concepto se realiza desde el supuesto de que la escala A evalúa el constructo de la cultura actual (grupo final).

¹ En el análisis y optimización del cuestionario CICOU ha colaborado el profesor A. Vilella.

FIGURA 1
Árbol de agrupaciones para la escala A



Con la escala B del CICOU se sigue exactamente el mismo procedimiento seguido con la escala A. El análisis muestra un comportamiento de agrupaciones muy diferente a la primera escala, con una dispersión importante en cuanto a niveles de inclusión.

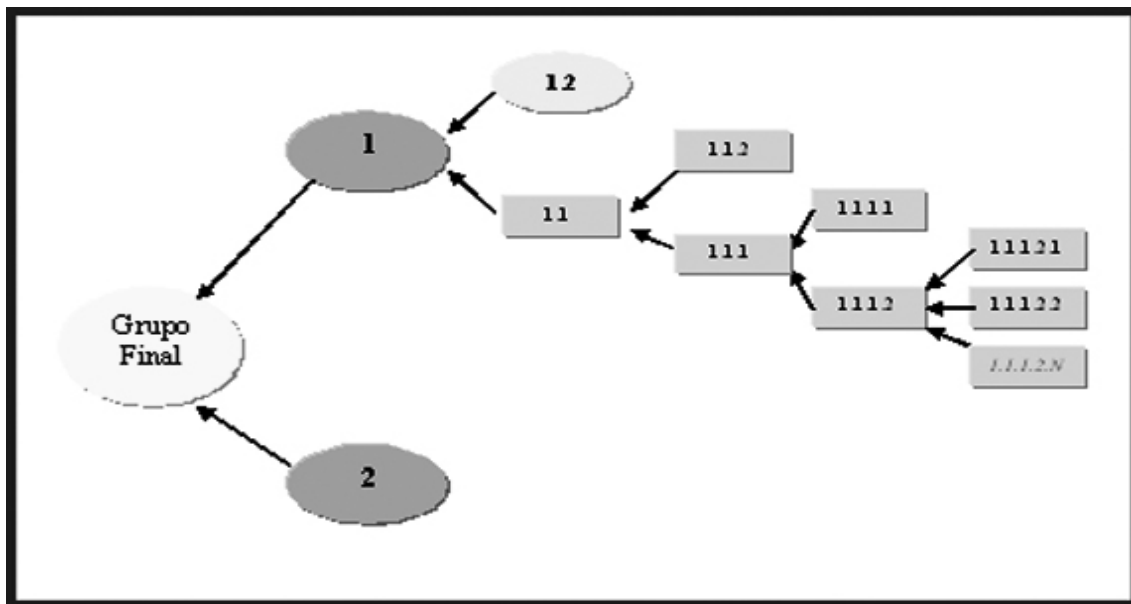
Tras la eliminación de los casos extremos detectados en la escala A (18 ítems) el cluster resultante no varía notoriamente del obtenido en el paso anterior, con lo cual es posible suponer que el comportamiento de las variables en la escala B se explica por fenómenos que van más allá de los ítems que componen la escala, y que pueden estar relacionados con elementos cognitivos de los encuestados, asociados a la elaboración del constructo final.

Asimismo, apreciamos una desagregación de variables a partir del segundo nivel jerárquico, donde uno de los conglomerados queda constituido por una sucesiva cadena de grupos. A pesar de ello, para la escala B es posible conformar tres grupos principales (véase Figura 2)

Tras la eliminación de casos extremos en el análisis cluster, se procede a realizar un nuevo análisis de fiabilidad para el CICOU, en el que se aprecia un incremento en el alfa (ambas escalas sobre 0,90), con lo cual podemos afirmar que las escalas presentan una adecuada consistencia interna.

No obstante, cabe señalar, a tenor de los datos recién presentados, que se observa una clara diferencia entre las escalas a pesar de estar constituidas por los mismos ítems, esto daría cuenta de una diferencia entre la concepción que se tiene de la cultura sea ésta evaluada posicionándose en el presente o con miras al futuro. De aquí se desprende que los elementos de juicio en ambos casos son diferentes (probablemente más claros y precisos para el momento actual), y más homogéneas para el futuro, probablemente porqué al estar lejano existen menos dificultades en coincidir en un futuro común.

FIGURA 2
Árbol de agrupaciones para la escala B



Conclusiones

A continuación destacamos las ideas esenciales que surgen de los análisis y reflexiones de la investigación llevada a cabo con referencia al instrumento CICOU presentado.

La utilidad del cuestionario como instrumento para la identificación de la cultura institucional ha quedado patente, especialmente por lo que se refiere a la obtención de diferencias entre la cultura actual y la cultura futura deseada. La administración del cuestionario nos permite obtener diferencias significativas entre colectivos y entre universidades. Además existe una homogeneidad mayor entre las percepciones de cómo debe ser la cultura del futuro que en la percepción de cómo es la cultura presente, algo que se interpreta en clave de acuerdo respecto los horizontes futuros.

La doble escala del cuestionario supone una confrontación de la cultura actual con la cultura futura deseada, lo cuál reafirma una concepción de la cultura como un constructo metafórico-simbólico, más que como una variable organizativa.

Conocer la cultura institucional de las universidades contemporáneas es algo complejo que no puede ser identificado sólo con un cuestionario, extremo en el que coincidimos con diversos estudiosos del tema (tabla 1 de este artículo, Scott y otros, 2003, 926), sino que se conoce incluyendo otras fuentes de información complementarias como observaciones, análisis de documentos, entrevistas...

Como ya hemos comentado, la complejidad del concepto que abordamos dificulta y condiciona irremediabilmente el desarrollo de modelos, técnicas o instrumentos para su identificación/medición.

No obstante, consideramos que la aplicación de un cuestionario como el que aquí presentamos constituye un primer acercamiento válido a la complejidad de la cultura organizativa de las universidades.

Desde la vertiente metodológica, el análisis realizado nos lleva a la conclusión de que podemos reducir considerablemente el número de ítems sin reducir su consistencia interna, lo cual resulta especialmente interesante a fin de extender el cuestionario hacia otras universidades.

El estudio desarrollado nos permite seguir profundizando en métodos de diagnóstico de la cultura a partir del cuestionario reducido. No obstante, resulta necesario seguir validándolo en otras universidades o contextos educativos o formativos.

Bibliografía

- AGUIRRE, Ángel (2004): *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- ALVENSSON, Mats, y SVENINGSON, Stefan (2007): *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. London: Routledge.
- ARMENGOL, Carme (2001): *La cultura de la colaboración*. Madrid: La Muralla.
- BARTELL, Marvin (2003): "Internationalization of universities: a university culture-based framework". *Higher Education*, 45, pp. 43-70.
- BERGQUIST, William H. (1992): *The four cultures of the academy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BEUGELSDIJK, Sjoerd; KOEN, Carla, y NOORDERHAVEN, Niels (2006): "Organizational culture and relationship skills", En: *Organization Studies*, 27: 6, pp. 833-854.
- BRAGA, Suzana (2006): "The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment". En: *Organization Studies*, 27: 4, pp. 537-557.
- CAMERON, Kim S., y QUINN, Robert E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CRONBACH, Lee J. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of tests". En: *Psychometrika*, 16, pp. 297-334.
- HARGREAVES, Andy, y DAWE, Ruth (1990): "Paths of Professional Development: Contrived Collegiality, Collaborative Culture and the Case of Peer Coaching". En: *Teaching and teacher education*, 6: 3, pp. 227-241.
- HOFSTEDE, Geert; NEUIJEN, Bram; DAVAL, Denise, y SANDERS, Geert (1990): "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases". En: *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 286-316.
- HOWARD-GRENVILLE, Jennifer (2006): "Inside the "black box". How organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues". En: *Organization & Environment*, 19: 1, pp. 46-73.
- LAKOMSKI, Gabriele (2001): "Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process". En: *The International Journal of Educational Management*, 15:2, pp. 68-77.
- LIVARI, Juhani, y HUISMAN, Magda (2007): "The relationship between organizational culture and the deployment of systems development methodologies". En: *MIS Quarterly*, 31:1, pp. 35-58.
- MERTON, Robert K. (1968): *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.
- OGBONNA, Emmanuel, y WILKINSON, Barry (2003): "The false promise of organizational culture change: a case study of middle managers in grocery retailing". En: *Journal of Management Studies*, 40: 5, pp. 1151-1178.
- PARSONS, Talcott (1970): *The social system*. London: Routledge & Kegan Paul.
- SCHEIN, Edgar (1992): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- SCOTT, Tim, y OTROS (2003): "The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments". En: *Health Service Research*, 38: 3, pp. 923-945.
- STAKE, Robert (2006): *Multiple case study analysis*. New York: The Guildford Press.

TIERNEY, William G. (1988): "Organizational culture in higher education". En: *Journal of Higher Education*, 59, pp. 2-21.

VIORICA, Maria (2006): "Change in Romanian organizations: a management culture approach". En: *Journal of Organizational Change*, 19: 6, pp. 747-752.

YIN, Robert. K. (2003): *Applications of case study research*. London: Sage.