

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS SERVICIOS. ASPECTOS DE INTERÉS

Lic. Arlenys Toyos Brito¹, MSc. Varna Hernández Junco², Dr.C Rogelio Suárez Mella³

^{1,2} Profesoras del Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Km 3 ^{1/2}, carretera Varadero, Matanzas, Cuba.

³ Vicedecano de Investigación y Posgrado de la Facultad Industrial-Economía de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Km 3 ^{1/2}, carretera Varadero, Matanzas, Cuba.

Resumen.

Los cambios de paradigmas que se han producido en el mundo empresarial en los últimos años, han dado un vuelco en el modo de actuación de gerentes, directivos y profesionales, en la búsqueda de la exigida excelencia. En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. El presente artículo tiene como objetivo enunciar los elementos teóricos, que se consideran de interés, para el estudio de la cultura organizacional. En él se muestran los diferentes elementos que componen la cultura organizacional y su importancia para el desarrollo exitoso de las organizaciones y su vinculación con la calidad a partir de las definiciones y conclusiones a las que se arriban.

Palabras claves: Cultura organizacional; Calidad; Satisfacción al cliente.

Introducción.

El texto del trabajo se escribirá con letra Times New Roman, de 12 puntos, en párrafos justificados a ambos márgenes, y con espaciado de 12 puntos antes y después del párrafo. La letra cursiva se utilizará para indicar palabras en idiomas extranjeros o resaltar alguna frase. Se evitará el uso de negritas y subrayados dentro del texto.

La necesidad de que las empresas de servicios mejoren su calidad y su productividad es un hecho imperante para el mejoramiento del funcionamiento de las mismas así como lograr competir y subsistir en el mercado, por lo que se ha obligado a las empresas a modificar su estilo de pensamiento en el desarrollo de sus actividades, por la irrupción de las nuevas tecnologías que han desarrollado un entorno altamente competitivo.

El papel de los hombres en las organizaciones es clave y a través de ellos se obtienen altos niveles de participación, compromiso, cultura y valores organizacionales.

Si la cultura actual de una organización no está acorde a los cambios que exige el entorno, entonces se convierte en un serio obstáculo que no permitirá avanzar hacia los nuevos retos de la empresa; según Humberto Cantú¹ “la única medida que puede existir para evaluar una cultura es el grado en que ésta ayuda al grupo o al país, a responder los retos que se le presentan”.

Hasta hace unos años las empresas se basaban en un análisis exhaustivo de su balance y cuenta de resultados para medir la eficiencia. En la actualidad se ha entendido la necesidad de equilibrar la gestión financiera con otras variables importantes y no tangibles de la empresa, si se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio

¹ Cantú, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. 1997

sostenible, como la calidad percibida tanto por los clientes internos como externos y la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido, para lo cual es crucial una cultura de calidad.

En las entidades donde aplican consecuentemente estos métodos, se observa que subyace una significativa cultura organizacional, en la cual se practican todos estos preceptos y además se aprecia una dirección participativa centrada en el liderazgo como elemento medular que propicia la negociación y mediación de conflictos donde ven en cada problema una oportunidad para el desarrollo.

Como antecedentes de necesaria y obligada mención de la investigación que se resume en esta tesis, deben destacarse los estudios desarrollados sobre la cultura organizacional los autores Schein, E.(1988), Alabart Pino, Y. y Portoundo Veléz, AL.(2003) coinciden que la cultura organizacional está compuesta de paradigmas (presunciones) que imponen o regulan el modo de actuación que se crea en la interacción de los integrantes del grupo y se transmiten a los nuevos miembros.

Los elementos anteriormente abordados nos auxilian en la comprensión de la necesidad de que las organizaciones se orienten en función de ofrecer un servicio competente que satisfaga las necesidades de los clientes, lo cual constituye hoy un factor de competitividad y una exigencia del entorno.

Desarrollo.

La necesaria orientación de las empresas al cliente y las propias exigencias de estos hacen que el servicio tome hoy una nueva dimensión. En el nuevo concepto de integrar al cliente en la organización se hace necesario extremar la relación interpersonal, esta tiene un peso superior cuando el cliente compra un servicio que cuando compra un bien cualquiera, por esto es que Albrecht (1990) denota los últimos 20 años como “la era de los servicios”, y llama a la nueva situación “la revolución de los servicios”.

Con el transcurso de los años diversos autores como Juran, Gryna, Jutau, Klote, entre otros, teniendo en cuenta la importancia que los servicios tienen en la economía mundial y su particularidad en Cuba, han dado su opinión sobre este término en diferentes ramas de la sociedad (Anexo 1); enunciando el servicio como el acto por el cual se añade valor al producto, a partir de la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente.

La Calidad es uno de los conceptos actuales en las organizaciones que más importancia reviste para hablar de resultados a la hora de atender a pacientes, sus familiares y los propios prestadores de nuestro sistema. La importancia de la calidad no se cuestiona por nadie, aunque puede haber puntos de vista distintos sobre lo que se entiende realmente por calidad.

La noción de que la satisfacción del cliente y la calidad del servicio son paradigmas diferentes, ha conducido a un gran número de estudios donde la investigación de la satisfacción ha sido asumida para medir la calidad percibida del servicio. Por otra parte, hay estudios, entre estos los

de Albrecht (1990), Parasuraman y Zeithalm (1991), Berry (1993), Grönroos (1994), que asumen una perfecta relación entre satisfacción del cliente y calidad del servicio y por ello incluyen interpretaciones similares. Así como hay un solapamiento entre las definiciones, también hay diferencias específicas. El concepto de satisfacción del cliente ha sido tratado por una gran cantidad de investigadores. Quizás la pregunta más considerada en relación con esta definición ha sido que si es un proceso cognitivo o un estado emocional. La satisfacción ha sido definida como el estado cognitivo del cliente de ser recompensado adecuada o inadecuadamente por el sacrificio que ha efectuado, y también como una evaluación de que la alternativa seleccionada es consistente con las creencias anteriores con respecto a esa alternativa.

Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional que cada empresa haya desarrollado y el factor principal para llevar a la práctica esta orientación son las personas que trabajan en ellas. A partir de este punto se puede decir que existen culturas orientadas al servicio y algunas otras que no, pero que pueden llegar a serlo si deciden encauzar el comportamiento de sus trabajadores a esta área.

Aunque lo antes expuesto no es una tarea fácil, en la práctica el desarrollo de una cultura de servicio ha llegado a ser la ventaja diferencial ante la competencia. En tal sentido esta empieza por identificar los valores que la empresa posee actualmente para atender a sus clientes y mantenerlos, empresas cuya filosofía incluye una concepción del cliente como la figura que mantiene el negocio. A primera vista este sencillo proceso requiere de un tiempo prudencial de desarrollo y ajuste en donde se debe de tomar en cuenta la cultura actual de la empresa.

Para lograr un servicio excelente la actitud hacia este debe ser una práctica de todos sus miembros, las acciones visibles del servicio deben estar directamente relacionadas con la cultura que la organización haya desarrollado las cuales se encuentran directamente relacionadas con los valores centrales en los que la organización fundamenta el servicio que da a sus clientes debe mantener entrenado, capacitado y formado a todo el personal dándole seguimiento continuo y sistemático.

La creación de una cultura de servicio, generará una fuente de diferenciación y de ventaja competitiva en relación a la competencia, propiciando internamente actitudes en el personal que tendrán una repercusión directa en la satisfacción de sus clientes. Además de obtener mejores resultados con sus clientes, observará que en la medida que ella se consolide, el esfuerzo de generar un mejor servicio al cliente se logra con mucho menos inversión de recursos y de esfuerzos, ya que se hace parte de la forma de pensar y actuar del personal. En ese sentido, la retención de cliente ya no parecerá un objetivo utópico y lejano, pues los empleados lo evidenciarán y vivirán en su labor diaria, lo cual retroalimentará positivamente a cada uno de ellos, y el proceso como un todo. En ese momento podrá afirmarse que el mismo tiene vida propia. Esto sumado a una buena administración de sus clientes, constituye la clave de su éxito.

La cultura organizacional es un tema que ha generado un boom desde la década de los ochenta. Sin embargo, este término tiene una amplia gama de perspectivas de estudio. El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que

permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden que la cultura es un Constructo del ser humano. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. Otro elemento relevante detectado en estas investigaciones, es que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional

Para el logro de un desempeño exitoso es crucial el desarrollo de una cultura de calidad. Cantú, H. (1997) señala que cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión. Esta cultura se presenta desde dos perspectivas: actitud y vivencia diaria.

En suma, hablar de cultura organizacional significa un gran reto por la gran fragmentación de términos y enfoques de estudio. En este apartado

Mendoza, X y Planellas, M (1995) plantean que la cultura define la identidad de una organización; Schein (1988) señala que la cultura es un fenómeno profundo, complejo, de difícil comprensión pero necesario para comprender el comportamiento de una organización; añade que a través de su estudio se conoce qué cambios son factibles realizar y su efecto, cuáles no y qué se debe aprovechar para reforzar la identidad organizacional; ésta ayuda a resolver los problemas de supervivencia externa e integración interna y reduce la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

Existen diversas definiciones sobre la cultura organizacional (Anexo 7), en las cuales se destaca como elementos comunes la existencia de: creencias, costumbres, valores, normas, formas de pensar-percibir y sentir los problemas, actitudes, experiencia compartida y transmitida que influyen en la aparición de un patrón de comportamiento general². Schein (1988), Cuesta Santos (2001) y Alabart Pino (2003) señalan la presencia de presunciones³, convicciones y

² Alabart Pino (2003) realiza un análisis de los términos empleados en las definiciones de (CO) por varios autores y concluye que: valores, normas, creencias, símbolos y paradigmas son los más utilizados. Ampliar en "Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional, en el sector empresarial cubano".

³ Conjunto de filtros o lentes que permiten identificar y percibir los aspectos del entorno, dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia (Schein, E, 1995).

paradigmas (respectivamente) como la esencia de la cultura organizacional, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización Alabart Pino (2003). Precisa Schein (1988) que la conducta manifiesta no debe ser un fundamento para definir la cultura, pues puede ser un reflejo tanto del medio como de la cultura, por lo que su análisis debe realizarse buscando los cimientos de ese comportamiento.

La cultura en las organizaciones debe ser comunicada y de conocimiento de todos sus miembros, permitiendo que las relaciones con los propios trabajadores y el entorno sea más fluido y provechoso. También permite un mejor trabajo de selección del personal, fundamentalmente de los directivos, quienes deben poseer un comportamiento acorde al sistema de valores y creencias de la empresa.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (Schein 1985). La cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico. Se considera única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Con todo lo expuesto, podemos afirmar que la cultura organizacional es uno de los elementos claves para el logro del éxito de las empresas, ya que condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, fijando su modo de pensar, sentir y actuar. Ella se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Constituye la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción, donde los proyectos de transformación dependen del talento y de la actitud de la dirección para cambiarla de acuerdo a las exigencias del entorno.

La vigencia de la cultura organizacional se aprecia con claridad cuando nos percatamos de las funciones que realiza. Las principales funciones que desempeña la cultura dentro de una organización son las que se relacionan a continuación:

- ❖ Función de definir límites: Crea diferencias entre una organización y las demás.
 - ❖ Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
 - ❖ Facilita el compromiso con algo mayor que el interés personal del individuo.
 - ❖ Refuerza la estabilidad del sistema social: La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas adecuadas para lo que deben hacer y decir los empleados.
 - ❖ Sirve de mecanismo de control y lógica: La cultura orienta y modela las actitudes y el comportamiento de los trabajadores y define las reglas del juego, es decir, cada organización perfecciona un conjunto de supuestos, conocimientos y reglas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo.
 - ❖ Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
-

Shein realiza una distinción entre diversos elementos, tratando las presunciones básicas como la esencia de la cultura, y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural. Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de estos niveles (figura 1.3).

Nivel 1- Artefactos y creaciones: es el nivel más visible de una cultura, que viene dado por su entorno físico y social, comprende el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.

Nivel 2- Valores: Está relacionado con las convicciones, creencias o principios; valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Este nivel permite un mayor grado de entendimiento. El análisis de los valores centrales de la organización se desarrolla en el actuar diario y sobre la base de los cuales los miembros de la misma orientan su conducta.

Estos valores se manifiestan en el proceso de toma de decisiones y como parte de estos en el proceso de identificación y selección de la misión, metas, objetivos y estrategias, así como también seguir de guía para actuar en situaciones de incertidumbre.

Nivel 3- Presunciones básicas: este nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que enfocaron las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa.

Para explorar este nivel, mucho más profundo, se requieren de tipologías o dimensiones para su análisis.

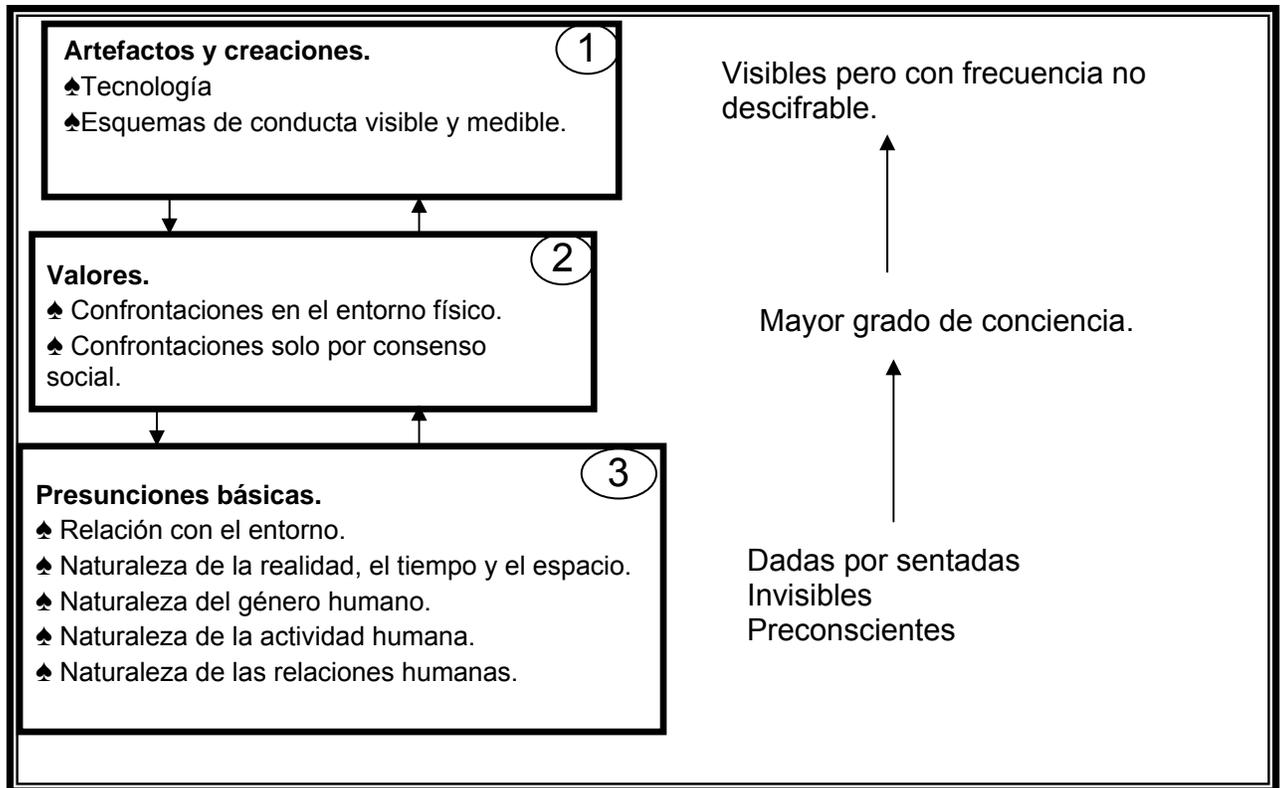


Figura 1.3: Niveles de cultura organizacional.

Fuente: Edgar Schein: “La cultura empresarial y el liderazgo”. Plaza y Janes. Barcelona. 1988.

Existe un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras. Al examinar más de cerca a este sistema de significado compartido, vemos un conjunto de características claves que la organización tiene en alta estima. El Dr. Fabián Iliusha Ramírez Mejía⁴, a consideración propia y en correspondencia con las planteadas por Robbins sugiere las siguientes características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

- La identidad de sus miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

⁴ Doctor Fabián Iliusha Ramírez Mejía. El desarrollo de una cultura organizacional de compartición del conocimiento. Disponible: www.gestiopolis.com. Consultado en 2006

- El control: El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
- El perfil hacia los fines o los medios: De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

La cultura contiene aspectos que están interrelacionados, y que son el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que existen en la organización, por lo que puede haber subculturas dentro de una cultura determinada. La mayoría de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización nos referimos a su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva.

Las subculturas tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones departamentales y por separación geográfica.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, se reduciría significativamente el valor de la cultura organizacional como variable independiente, porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de “significado compartido” de la cultura lo que la convierte en un mecanismo tan poderoso para dirigir y modelar el comportamiento. Pero no podemos pasar por alto la realidad de que muchas organizaciones también tienen subculturas que pueden influir en el comportamiento de los miembros.

También en las organizaciones existen culturas fuertes, estas tienen un gran impacto sobre el comportamiento de los empleados y están relacionadas más directamente con una menor rotación de personal. (Schein, 1996)

En una cultura fuerte se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Cuantos más miembros aceptan los valores centrales y mayor es su compromiso con los mismos, más fuerte es la cultura. Una cultura fuerte tendrá una gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros porque la intensidad y el alto grado en que se comparte crea un clima interno de mucho control conductual.

La cultura organizacional de una organización permite enfrentar los retos del entorno y la consecución gradual de un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente con la atención priorizada, por parte de los directivos de la entidad y trabajadores.

Para alcanzar el desempeño exitoso en el ámbito de los servicios se considera fundamental el estudio de la cultura organizacional puesto que una satisfactoria calidad percibida, puede estar influenciada, entre otros factores, por una adecuada relación entre las variables culturales, los sistemas de gestión y el proceso directivo en el cual se tiene en cuenta la toma de decisiones, la motivación, cooperación y el compromiso. Además conducen a la eficiencia de la organización mediante la comunicación por las creencias y los valores compartidos, así como la calidad permite captar las exigencias de los clientes y analizar de forma rápida e inmediata la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades.

La cultura asociada a la calidad conduce a la efectividad organizacional ya que valora a los clientes, el trabajo en equipo y la mejora constante, fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales.

Conclusiones.

El análisis de los aspectos teóricos desplegados en este artículo permite sustentar científicamente la necesidad del estudio de la cultura organizacional en todas las organizaciones. Para ello se aprecian elementos comunes tales como: la existencia de valores, creencias compartidas y elementos simbólicos (mitos, rituales, historias, leyendas) que son compartidas por un grupo y que condicionan su comportamiento. La cultura organizacional se encuentra directamente relacionada con el éxito de la organización en el enfrentamiento de los retos del entorno ya que su investigación debe contemplar cuanto frena u obstaculiza el desarrollo de la organización; además su estudio constituye una vía estratégica para la mejora del comportamiento de los individuos.

Bibliografía.

Abravanel, H. et. al. (1992). Cultura Organizacional. Legis Editores, S.A. Colombia. 202p

Aguado, R. J. Cultura Organizacional. Disponible en: www.avantel.net

Alabart Pino, Y. Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de Investigación. Disponible en: www.monografias.com

Alabart Pino, Y. y Portuondo Vélez, A.L.: “La cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las empresas. Folletos Gerenciales. Año 3. No. 3. Marzo 1999. La Habana. Cuba.

- Desarrollo de una Cultura Organizacional de Compartición del Conocimiento. Disponible en: www.tuobra.unam.mx
- Deal y Kenedy (1988). Cultura corporativa. Ediciones Fondo Educativo Interamericano. México. 385p.
- Drucker, P. (1993). Administración para el futuro. Editorial PARRAMON C. 342p.
- García Caballero, L. (2007). Análisis de la cultura organizacional actual y deseada y su influencia en la calidad del servicio del Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy” de Matanzas. Tesis de diploma. Cuba, p-95.
- Hernández Junco, et. al (2007). Análisis de la influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio en el Hospital Mario Muñoz Monroy. Revista Cubana de Medicina Militar. La Habana. Cuba.
- Iglesias, E y Frías, Y. 2001. Cultura empresarial. Importancia de su estudio - [Tesis](#) de Diploma- [Universidad](#) de Camagüey, Disponible en: www.monografias.com
- Lima Lizama, B. (2006). Estudio de la Cultura Organizacional y su influencia en la calidad del servicio en el Hospital Militar Central “Carlos J. Finlay”. Tesis de diploma. Cuba, p-92
- Morea, L. Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. Disponible en: www.monografias.com
- Piñera Herrero, D. (2005). Estudio de la cultura organizacional existente en el Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy”. Tesis de diploma. Cuba, p-94.
- Primera, C. Cultura Organizacional. Disponible en: www.equiposinergia.com
- Ramírez Mejía, F. El desarrollo de una cultura organizacional de compartición del conocimiento Disponible en: www.gestiopolis.com
- Ruiz Guibernau, J. M. (2006). Diagnóstico de la cultura organizacional y su influencia en la calidad percibida en la consulta externa del Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy”. Tesis para optar por el título de Diplomado en Dirección. Cuba.
- Schein, E (1995). Conjunto de filtros o lentes que permiten identificar y percibir los aspectos del entorno, dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia
- Stephen P, R. (1998). La administración en el mundo de hoy. México. Ed. Prentice Hall.
- Stoner, J. (1997). Administración. Segunda parte. Quinta edición. Prentice-Hall. México.

- Strategor, J. 1995 “Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa”. Biblio Empresa.
- Suárez Mella, R. (2001). “El Reto. Gestión de vitalidad en entornos competitivos”. Capítulo 6, página 155. Editorial Academia, La Habana. ISBN 959-02-0304-3.
- Thevenet, M. (1996). La cultura empresarial. Díaz de Santos, S.A..
- Thevenet, M. (1992). Auditoría de la cultura empresarial. Editorial Díaz Santos, S. A. España. 194p.
- Toyos Brito, A. (2008). Estudio de la cultura organizacional en los procesos clínicos y quirúrgicos del Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy”. Tesis de maestría. Cuba.
- Toyos Jiménez, LM. (1997). Mejoramiento de la calidad de atención al servicio eléctrico del sector residencial de la \organización Básica Eléctrica Provincial Matanzas. Tesis de Maestría. Cuba.
- Valdés Florat, M. Cultura e Imagen Organizacional: Una Integración Necesaria. Disponible en: www.monografias.com
- Valladares, A. Cultura Organizacional. Disponible en: Webalia.com
- Vázquez, A. Cultura organizacional y calidad. Disponible en: www.estrucplan.com