

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA ESTRATEGIA DE SERVICIO

ENSAYO REALIZADO PARA OBTENER EL
TITULO DE ESPECIALISTA EN MERCADEO DE SERVICIOS

AUTOR:

ANDREA CAROLINA LADINO URREGO
YURI CAMILA LOPEZ MAZUTIER

DOCENTE:

LUZ MERY GUEVARA CHACÓN



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS
BOGOTÁ, D.C.
NOVIEMBRE DE 2012

INDICE

	<i>Pág.</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	3
GENERALIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	5
DISTINTOS CONCEPTOS – VERTIENTES.....	6
<i>La Perspectiva Evolucionista</i>	7
<i>La Perspectiva Funcionalista</i>	9
<i>La Perspectiva Interaccionismo</i>	13
<i>La Perspectiva Sociológica</i>	14
<i>La Perspectiva de la Cultura Organizacional</i>	16
FORMULA DISNEY.....	17
<i>REFERENCIAS</i>	22

INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy, los productos hablan por sí solos y su presentación muchas veces puede ser a través de la publicidad y todos los alcances de mercadeo que existen actualmente; sin embargo esto, no es lo único que se debe tener en cuenta, ya que el consumidor actual busca un valor agregado en el momento de adquirir el producto.

En este escrito se pretende mostrar que los mejores desempeños en servicio los logran las empresas que permean una cultura organizacional en las personas de la compañía, sea cual sea su filosofía empresarial; estas empresas dedican tanto recursos como tiempo, dinero y esfuerzo en hacer vibrar a sus empleados con las creencias de la organización, lo cual percibe el cliente en su experiencia con la entidad y redundando en beneficios económicos para la empresa.

Es así como las empresas modernas integran conceptos tales como el nivel de fidelización el cual es un indicador que fue creado por un investigador Reichheld,(2003) y que es basado en la pregunta, ¿Recomendaría usted esta empresa a un amigo o familiar? El indicador busca clasificar a los usuarios entre los promotores, indiferentes o neutrales y los detractores.

Para esto es necesario conocer parte de la historia y conformación de la cultura de los individuos en una organización y su conformación, como dice Amorós:

“Hasta mediados de la década de los ochenta, las organizaciones eran, en su mayoría simplemente concebibles, como medio racional mediante el cual coordinan y controlan un grupo de gente. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares” (Enero de 2007, pág. 159).

Aunque las organizaciones estén distribuidas en distintos tipos de estructuras en las que prima la coordinación y el control de los colaboradores, también son estructuras sociales que están en la consecución de metas ya estipuladas que hacen que trabajen, convivan, compartan tiempo y tengan un fin en común; a su vez se reúnen en un ente organizado como son las empresas, en donde cada uno de los individuos que las conforman comparten costumbres, actividades y comportamientos que hacen parte de una cultura que está inmersa en dichas empresas.

Es así como se empieza a identificar una fortaleza en las identidades propias de cada organización donde a través del tiempo y su relaciones comerciales, van creando una imagen en el mercado la cual internamente ayuda a construir valores, metas y propósitos que de una u otra manera hacen que los individuos se sientan identificados y responsables de la construcción de esta imagen y reconocimiento.

De esta manera se empieza a entrever y permear en la organizaciones el término de cultura en la gestión empresarial buscando eficiencia y eficacia en los colaboradores, de tal manera que se da inicio a la implementación y por qué no, a

la constitución de una herramienta gerencial que direcciona la estrategia de la compañía.

Iniciaremos este ensayo desarrollando algunos elementos históricos referentes al concepto de cultura organizacional, los cuales nos conducirán a autores que a través del tiempo han desarrollado diferentes teorías sobre este concepto y por último daremos paso a los casos de éxito de las empresas que han logrado llevar el concepto a la práctica y las cuales han encontrado resultado en la táctica empresarial.

GENERALIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La Real Academia Española define el término cultura, en un ámbito general como: “resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio las facultades intelectuales del hombre” y como “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimiento y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social” (2001),

Veremos que a partir de diferentes ciencias como la antropología, sociología, psicología, economía y administración el término cultura organizacional ha sido estudiado y aunque el aporte principalmente de la economía ha sido menor, se ha evidenciado que en gran parte el éxito organizacional ha dependido de este factor, no sólo desde el punto de vista financiero, sino de sostenibilidad y competitividad.

Se puede decir que los inicios de cultura aplicados a la organización los nombra la Escuela de la Administración de las Relaciones Humanas con Elton Mayo (Mencionado por Claude, 1972); ésta, inicia reconociendo los factores que inciden en el desempeño del trabajador concluyendo que el ambiente del grupo en que se desempeña un individuo, repercute de manera significativa en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la institución.

Otros autores que se aproximan al concepto y más adelante lo mencionan tangencialmente Ouchi, (1982) quien trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente llamada teoría Z, la cual es participativa, basada en relaciones humanas y pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal.

DISTINTOS CONCEPTOS – VERTIENTES

Para comprender a fondo y tener una mayor claridad del concepto de la cultura organizacional, hay que explicar cómo funciona la sociología en la organización, ya que esta misma se encarga de estudiar a fondo los grupos y las sociedades que constituyen las personas al interior de dichas organizaciones, empresas o instituciones y cómo, las interrelaciones afectan de forma individual los sus comportamientos, emociones y desempeño en el trabajo del individuo; de esta

forma, al entender que en la medida que se comprende a la persona como ser único e irrepetible, podremos establecer estrategias organizativas que nos permitan empleados mucho más productivos y eficaces en las tareas que se les asignen.

A pesar que la historia de la cultura organizacional como lo mencionábamos anteriormente escuela de la administración de las relaciones humanas con Mayo (Mencionado por Claude, 1972), es reciente, esta influenciada por varias perspectivas que se fueron aportando a la evolución del tema y que han contribuido a enriquecer las diferentes vertientes a lo largo de la historia; a continuación mencionaremos las mas influyentes y sus características principales.

La perspectiva Evolucionista

Esta es la primera perspectiva teórica en la sociología, está basada en los escritos de Augusto Comte (1798-1857) y Helbert Spencer (1820-1903) (citados por Velázquez, 2005) explica el origen y desarrollo de las sociedades e investiga ciclos y secuencias generales, ofreciendo una explicación satisfactoria acerca del origen y desarrollo de las sociedades, fue abandonada hace ya varios años, sin embargo es una de las teorías que esta volviendo a tener vigencia en la actualidad.

El evolucionismo está muy influenciado en por las ciencias naturales, especialmente por los escritos de Darwing, “El Origen de la Especies” y “El Origen del Hombre”, se basa en datos empíricos muy limitados y su desarrollo teórico

ofrece muchas variantes, casi todas relacionadas con dos problemas fundamentales: la escala cronológica y el motor del cambio evolutivo, teniendo como resultado la explicación de modelos evolutivos basados en fases; por ejemplo Tomsem con su sistema de tres edades: Edad de piedra, edad de Bronce, edad de Hierro (1836), otro ejemplo, el sueco Sven Nilsson (1868) que estableció las fases del desarrollo humano: en una primera etapa Pastoril, una segunda etapa el estado es el Silvestre, la tercera etapa es el agrícola y por último el de la Civilización. (Mencionados por Leakey, 1993).

Esta idea fue desarrollada por Edward B. Taylor (Mencionado por Leakey, 1993), como teoría de la progresión de la civilización, que abarcaba tres siguientes fases en el desarrollo humano: Salvajismo (cazadores recolectores), Barbarie (pastores y agricultores) y Civilización (aparición de la escritura). Tylor ponía en el extremo inferior del desarrollo a las tribus salvajes, y en el otro a las naciones europeas "Primitive Culture" (1871).

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX ocurrieron grandes descubrimientos arqueológicos que lograron que estas teorías volvieran a tomar fuerza, apoyadas en los escritos del antropólogo Lewis H. Morgan (Ancient Society, 1877) quien amplió los estados de la progresión humana a siete. Por último cabe resaltar el aporte del geógrafo alemán Friedrich Ratzel, quien a pesar de partir de las ideas de Darwin, afirma que el intercambio cultural es algo inevitable y es un agente de progreso para la humanidad; visión que mas adelante fue adoptada por

los regímenes imperialistas, especialmente en países como Alemania. (Bennis W, 1973).

En conclusión podemos plantear que la teoría evolucionista plantea que la sociedad es un organismo biológico que se desarrolla y evoluciona, lo que implica que la sociedad se constituye por un conjunto de partes interrelacionadas que poseen una estructura y un esquema propio, se hace cada vez mas especializadas y diferenciadas y están en constante adaptación a nuevos esquemas sociales que les permita la consecución de objetivos de manera mas eficiente.

La perspectiva funcionalista

El Funcionalismo, junto con la teoría del conflicto y el interaccionismo, es una de las principales escuelas del pensamiento sociológico; el examen de la sociedad a través de un marco funcional que hace hincapié en que todo, no importa lo aparentemente extraño, fuera de lugar, o dañino, tiene un propósito. Fue una de las corrientes con más afluencia después de la Segunda Guerra Mundial hasta los años sesenta. Expuesta con autores como Parsons y Merton (mencionados por Noguera, 2003) depende de qué tan organizada, distribuida, dispuesta y estructurada se encuentre una empresa o institución y si es útil a la sociedad.

Fue evolucionado a partir de la obra de Emile Durkheim (1858-1917), según el cual, el funcionalismo se puede resumir con una simple premisa: “el mundo es un

sistema de partes interrelacionadas, y cada parte hace una contribución necesaria a la vitalidad del sistema” (Durkheim, 1990). Este llegó a la conclusión de que la delincuencia y la desviación cumplen tres funciones importantes para la sociedad: la desviación aclara o confirma las normas sociales, que promueve la unidad social, y que desafía el status quo. La desviación puede poner en cuestión el status quo, obligando a la sociedad a repensar las normas previas. (Durkheim, 1990).

El funcionalismo sostiene que todos los aspectos de la sociedad son aspectos necesarios, los derechos humanos como la pobreza, el hambre, la esclavitud y el genocidio debe tenerse en cuenta y hacen parte del desarrollo social, entre sus principales postulados se tiene que el sistema social funciona como una unidad global denominada *Unidad Funcional* que esta supeditada a la conservación de dicha unidad a través de sus elementos constitutivos, encargados de cambiar o no la estructura social, finalmente postula que todo cumple una misión en esa unidad, así las razones no sean evidentes a el sujeto, lo que se explica como la *indispensabilidad*.

Perspectiva del conflicto

Surge como reacción al Funcionalismo y considera el conflicto social como el motor del cambio ; su principal exponente es Carlos Marx (1818-1883) (Citado por Ceballos, 1997)., en ella se afirma que la sociedad se encuentra en permanente conflicto o lucha de clases: obrero-patrón; se caracterizaba por la estética, el orden

y la estabilidad; en la sociología del conflicto se mantiene la desigualdad, el conflicto y el cambio social, Se ocupa de los aspectos que el funcionalismo olvidaba, sin embargo coincide con este en que ambos entienden la sociedad en términos macros, la sociedad es un conjunto de estructuras sociales que permiten entender la sociedad como un todo. Por lo que se olvidan de las personas individuales y buscará las causas y efectos de la desigualdad social (económicos, raciales, culturales, étnicos, religiosos, género, etc). Su objetivo no era tan sólo entender la sociedad, sino transformarla; por ello siempre se plantea las posibles soluciones a los conflictos sociales.

Mientras Marx (Citado por Ceballos, 1997) argumentaba que el conflicto se originaba del enfrentamiento entre las clases sociales, los estudiosos de la perspectiva del conflicto incluyen elementos que afectan a otros segmentos de la sociedad, que pueden o no ser miembros de la misma clase, tales como los diferentes sectores étnicos, raciales o sexuales. Por lo general estos estudios están encaminados a tres elementos fundamentales: la clase social, la raza y el género sexual; así mismo enfatizan que los diferentes grupos sociales históricamente han mantenido una relación conflictiva entre sí, generando diversas formas de cambio social que terminan por afectar las organizaciones.

Entre sus postulados encontramos que toda sociedad ésta integrada por grupos con intereses dispares y que cada grupo tiene una lucha por tratar de imponer sus objetivos e intereses; esta lucha origina de forma continua conflictos,

intentos por la consecución de intereses o por el contrario el rechazo al cambio, por lo que finalmente se concluye que las sociedades en general no están en equilibrio, sino en un constante cambio.

De acuerdo con el sociólogo Ralf Dahrendorf (Citado por Ceballos, 1997) los elementos básicos que desarrolla la teoría del conflicto pueden resumirse de la siguiente manera:

- a. Las sociedades siempre cambian.
- b. El conflicto y la carencia de consenso o acuerdo general, existen en todos los sistemas sociales.
- c. En todo sistema social existen elementos o segmentos que contribuyen a su transformación y cambio.
- d. La coerción esta siempre presente en la sociedad debido a que ciertos individuos tienen acceso a una cuota mayor de poder que otros.

Lo que quiere decir que bajo esta perspectiva la sociedad se percibe como un ente que se encuentra en constante cambio, como el resultado de las acciones de los grupos sociales, para mejorar sus condiciones de vida precarias y para tener acceso a una participación mayor del poder, de este modo, el conflicto social es visto como un elemento disperso en la sociedad que origina cambios constantes en la misma.

La perspectiva interaccionismo

Emitida por G.H. Mead (1863-1931), C.H. Cooley (1846-1929), W.I Thomas (1863-1947), Barger y Luckman (1966), Erwing Goffman (1959) y Herbert Blumar (1962), (mencionados por Velázquez, 2005) en general afirman que los individuos son los que a través de sus conductas individuales y grupales y la percepción de situaciones dan significado a los hechos y acciones que ejecutan, es decir, se tiene en cuenta es a la persona como tal y su interrelación en grupos. Un ejemplo podría ser el juzgar a un individuo en su proceder sin tener en cuenta antecedentes familiares.

En la medida que se cambie el ambiente social la persona reaccionará según los estímulos que se le proporcionen. Por otro lado esta teoría ponía especial atención en la sociedad y no en el individuo, en propósito de los agentes y en su actividad significativa, planteaba que los individuos estaban socializados sólo pacíficamente mediante las negociaciones y que solo en casos excepcionales eran capaces de promover una resistencia individual.

El Interaccionalismo tuvo un gran atractivo humanista, ya que todos los autores que defendieron el Interaccionalismo simbólico, como el sociólogo Harold Becker querían ayudar a los menos privilegiados, especialmente los mas radicales adoptaron una postura para defender a los pobres y los mas necesitados,

promulgándose contra las teorías encaminadas a la previsión, el control y el cientifismo (Engita, 1986)

Sus aportes más significativos están relacionados con el papel del lenguaje y la comunicación en el desarrollo individual y social, lo que plantea a la sociedad como un sistema de significados; de esta forma el individuo participa en los significados compartidos de donde surgen expectativas estables que guían su conducta; al mismo tiempo las realidades físicas y sociales son construcciones de significados establecidos a través de la participación del individuo; por último los lazos que unen a las personas y las ideas que éstas se forman sobre la realidad son el resultado de la interacción simbólica con otros individuos, por lo que la conducta esta influenciada por los protocolos que y significados que asociamos a una situación específica.

La perspectiva sociológica

La sociología se define como el estudio sistemático riguroso y científico de la sociedad, bajo una perspectiva Global, esta perspectiva implica ver lo general sobre lo particular, es decir que pretende identificar pautas generales en la experiencia social de las personas, de esta manera , aunque se reconoce el carácter único de cada individuo, también se tienen en cuenta, las experiencias de vida de cada uno de los individuos en una sociedad, las cuales va a ser de un tipo u otro dependiendo del grupo social a la que pertenezcan (Velázquez, 2005).

La perspectiva sociológica encierra varios problemas que afectan tanto al objetivo del estudio como a la metodología de investigación social, (Velázquez, 2005)

- a. La sociología tiene como objeto de estudio un mundo que se encuentra en constante proceso de transformación, lo que implica una continua revisión tanto de los datos como con los que se trabaja como de las hipótesis y teorías que se elaboran.
- b. Los investigadores pertenecen a la sociedad que están investigando, y son por tanto también objeto de estudio. Los sociólogos se encuentran con un problema que difícilmente se da en otras disciplinas, esto es, la dificultad para distanciarse del objeto de estudio y verse implicados en los procesos que van a estudiar.
- c. El conocimiento sociológico puede tener un impacto en la sociedad en la medida en que proponen ideas que pueden llegar a ser aplicadas.

Por lo tanto esta perspectiva esta relacionada con la visión para describir situaciones y conductas emitidas. Para hacer suposiciones acerca de lo que se contempla o estudia, a través de suposiciones validas que ya se han presentado con anterioridad.

La Perspectiva de la Cultura Organizacional

Como nos hemos podido dar cuenta, la estructura teórica de la sociología de las organizaciones se enfoca en varios aspectos, dentro de los cuales podemos resaltar los más importantes: el individuo, los objetivos, el trabajo en equipo, los procesos de comunicación, el medio ambiente, el uso del conocimiento, las relaciones de poder y liderazgo el conflicto y otros análisis que aportaron en su momento cada una de las teorías mencionadas con anterioridad; sin embargo un aspecto fundamental es aquel que trata de los procesos cotidianos que viven los individuos y son estos los que constituyen un avance o un retroceso en las organizaciones.

La cultura organizacional hace énfasis en “el tejido de los significados en función del cual los humanos interpretan su experiencia y guían su acción, se configura tanto en función de las exigencias sociales, económicas y políticas como de las resistencias y alternativas que se generan y aceptan como posibles en el mundo imaginario de los individuos y de la colectividad (...) el hombre es (...) suspendido en redes de significados que el mismo a contribuido a tejer” (Geertz, 1996, p. 5) (tomado de Ramírez L.B. y Velázquez F,2006)

Esto quiere decir que la cultura Organizacional o simbolismo Organizacional como algunos autores lo denominan, hace alusión a los significados que comparten los individuos que constituyen determinados grupos y que les permite dar sentido a

sus trabajos, profesiones, relaciones sociales, dentro de la organización a la cual pertenecen. Esta misma ha sido desarrollada por autores como Silverman (1975), Clegg (1990), Frost (1991), Turner (1990), Morgan (1990), Wrigth (1994), (citados por Ramírez & Velázquez, 2006) quienes la proponen como una perspectiva de análisis, dentro de la sociología de las organizaciones para facilitar la comprensión del individuo en el esquema organizativo.

Por lo tanto la cultura organizacional está enfocada al desarrollo de procesos de cambio, planteados en sistema socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficiencia y la salud de la organización y de esta forma asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados, a partir de los diagnósticos de situación y la implementación de estrategias que permitan optimizar la interacción entre las personas o grupos de trabajo, basados en el constante perfeccionamiento y evolución de los aspectos tecnológicos , económicos, administrativos o estructurales, para finalmente realizar un análisis y modificación de los hábitos; y comportamientos individuales y grupales.

FORMULA DISNEY

Para referirnos a la fórmula de Disney como un caso de éxito en su estrategia, en la cual se evidencia que la cultura organizacional permea a todos los colaboradores de esta empresa, debemos conocer qué hace Disney como empresa y sus logros brevemente, como lo cuenta, Collis, D.; C Montgomery. (2001):

“Disney es una empresa que nace como una productora de cortos animados en 1923. En 2000 Disney era una empresa con la facturación de 25 billones de euros que había crecido en promedio a más de 25% entre 1994 y 2000. La empresa no solo producía cortos animados, también producía películas, poseía tiendas de ventas de merchandising, tenía una flota de cruceros que parten de la Florida, explotaba parques temáticos en las dos costas de Estados Unidos, Europa y Japón, gestionaba empresas de publicación, canales de televisión”

El texto que tenemos en referencia *Disney y el arte de servicio al cliente*, escrito por Michael Eisner (2005), quien fue el director ejecutivo en esta compañía, plantea los principios y procesos que dan sustento a la tesis planteada en este escrito, ya que evidencian las creencias que incorporan en su cultura organizacional, ejemplo el término clientes o usuarios es remplazado por invitados, los principios son transmitidos como una tradición en la organización.

Gran parte de su éxito está basado en cuatro elementos fundamentales como son: el servicio, el reparto, el escenario y los procesos los cuales se integran armónicamente con los estándares de servicio que deben estar presentes en cada uno de estos elementos ellos son la seguridad, la cortesía, el espectáculo y la eficiencia, lo que da como resultado una experiencia de altísima calidad.

Tabla 1. MATRIZ DE INTEGRACION

Servicio	Reparto	Escenario	Procesos
Seguridad	Capacitar en técnicas y políticas de seguridad	Características de respuesta: materiales seguros accesos de emergencia	Flujo de tráfico: Respuesta del reparto Planes de evacuación
Cortesía	Construir relaciones a largo plazo; Apasionarse por el producto; usar tips de desempeño	Sombrillas para los invitados; Salón de juegos supervisado para los niños	Un miembro del reparto de ventas por invitado, sin técnicas para presionar la venta
Espectáculo	Las ventas como desempeño en el escenario; capacitación en desempeño	Su hogar lejos de su hogar; diseño interior; tratamiento temático	Salir con un buen sabor de boca; los dulces como último paso
Eficiencia	Ofrece información de compra importante	Apoya el flujo eficiente de invitados; cuenta con una sala privada y tranquila para el cierre	Un miembro del equipo que asegura la calidad.

Eisner, M. D. (2005)

En este texto se resalta la importancia de las personas y cómo todo gira entorno a la creación de una *cultura de desempeño* donde confluyen conductas, peculiaridades, lenguaje y valores que se enseñan a los colaboradores cuando ingresan a su lugar de trabajo lo que nos podría dar que: la fórmula de Disney

radica en fidelizar la relación con los clientes a través de su cultura organizacional; esta cultura debe iniciar desde la dirección y continuar por el resto del personal y cuanto más enfocada esté la empresa en servir de mejor manera a los clientes, continuará con un alto nivel de recordación.

Aunque exista gran cantidad de conceptos y acercamientos a una realidad difícil, multi determinada y en constante cambio, este ensayo tiene el propósito de mostrar los elementos invariables dentro del concepto de cultura organizacional, lo cual permite realizar una valoración de la importancia del término en las organizaciones y los resultados que se logran cuando se trabaja en la cultura de la organización; interiorizando en los colaboradores, a través de un punto de equilibrio entre los intereses propios y los de la organización.

Este término engloba una serie de conceptos como creencias, valores, comportamientos, significados compartidos, entre otros y un aspecto importante a la hora de analizar la cultura en las empresas como es la estrategia que se decide implementar a la hora de operar; es decir, el reto al que se enfrentarán los directivos es el integrar estas variables, como se evidencia en la fórmula Disney.

Es por esto que en la actualidad encontramos empresas que creen, viven y comparten fuertemente el valor de la calidad: en las personas, en su trabajo, en los productos, lo que hace que nuestra tesis, la de los mejores desempeños en servicio los logran las empresas que permean una cultura organizacional en las personas de

la compañía, sea reafirmada ya que las empresas a través de sus mitos y ritos, crean una visión de futuro y generan valor.

REFERENCIAS

Amorós Eduardo (2007). Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Primera Edición. Perú.

Bennis W. (1973). *Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas*. McGraw-Hill. Estados Unidos.

Ceballos J.G. (1997). *Introducción a la Sociología*. LOM Ediciones. Santiago de Chile.

Collis, D. C Montgomery. (2001) "The Walt Disney Company: The Entertainment King" Caso de Estudio, Harvard Business School Publishing

Claude, S.G. (1972) Historia del pensamiento Administrativo. México: Prentice Hall

Durkheim E. (1990). *Educación y Sociología*. Leerga. México.

Eisner, M. D. (2005). *Disney el Arte del Servicio al Cliente*. (P. Editorial, Ed.)

Engita M.F. (1986). *Marxismo y Sociología de la Educación*. Ediciones Akal. Madrid.

Leakey R. (1993). *La Formación de la Humanidad*. RBA Editores. Barcelona.

Noguera J.A. (2003). *Teoría Sociológica Moderna*. Editorial Ariel. Barcelona.

Ouchi, William (1982). Teoría Z: Como las Empresas Estadounidenses pueden cumplir con el desafío Japonés, Sao Paulo Fundación Educativo Brasileiro

Reichheld, Fred (2006). La pregunta Decisiva. Harvard Business School Press

Ramírez L.B. y Velázquez F. (2006). *Perspectivas en la Sociología de las Organizaciones para el Estudio de la Supervisión Escolar*. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca.

Velázquez, G. (2005) *Sociología Organizacional*. Limusa. México

Velázquez, G. (2006) *Psicología del Trabajo en la Organización*. Limusa. México.