

EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Martínez Rodríguez Edim.

Profesora de Tiempo Completo del CU UAEM Ecatepec, Doctora en Administración Pública, email: edim_martinez_rodriguez@hotmail.com¹

Alviter Rojas Laura Edith.

Profesora de Tiempo Completo del CU UAEM Ecatepec, Maestría en Administración, alviter_laura@hotmail.com²

Robles Acosta Carlos.

Profesor de Tiempo Completo del CU UAEM Ecatepec, Doctor en Ciencias Administrativas, croblesa@uaemex.mx³

Resumen.

La Cultura Organizacional (CO) es considerada como la forma en que se comportan las personas que pertenecen a un grupo u organización; cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, misión, visión, valores, historias y mitos que constituyen su cultura. Asimismo, genera sentido de identidad entre las personas que la integran, facilita el compromiso, permite mantener la estabilidad y unidad; define las normas, controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella; no es estática sino viva y dinámica, puede ser modificada a través del desarrollo organizacional, con la finalidad de modificar creencias, actitudes, valores y estructuras de modo que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, desafíos y al ritmo de cambio (Bennis, (1996) citado por Guizar, 2004, p.6). Y en este sentido la base fundamental de la RSE, incide en los valores y en la toma de decisiones de la organización por lo que es primordial reflexionar y establecer cómo se ha de integrar a la estrategia y cultura global de la empresa, cómo afectará las actuaciones de reputación y cómo se tendrá en cuenta e integrará la opinión de las partes interesadas.

Abstract.

¹ Profesora de Tiempo Completo del CU UAEM Ecatepec, Doctora en Administración Pública email: edim_martinez_rodriguez@hotmail.com

² Profesora de Tiempo Completo del CU UAEM Ecatepec, Maestría en Administración email: alviter_laura@hotmail.com

³ Profesor de Tiempo Completo del CU UAEM Ecatepec, Doctor en Ciencias administrativas email: croblesa@uaemex.mx

The Organizational Culture (CO) is considered as the way in which people who belong to a group or organization behave; each one has its own history, communication patterns, systems and procedures, statements of philosophy, mission, vision, values, histories and myths that constitute its culture. Likewise, it generates a sense of identity among the people that make it up, facilitates commitment, allows maintaining stability and unity; defines the rules, controls and guides the behaviors of the people who participate in it; it is not static but alive and dynamic, it can be modified through organizational development, with the purpose of modifying beliefs, attitudes, values and structures so that they can adapt to new technologies, challenges and the rate of change (Guizar, 2004). And in this sense, the fundamental basis of CSR affects the values and decision-making of the organization, so it is essential to reflect and establish how it is to be integrated into the company's global strategy and culture, how it will affect the Reputation actions and how it will be taken into account and will integrate the opinion of the interested parties.

Palabras clave: Cultura organizacional, Responsabilidad Social Empresarial

Key words: Organizational culture, Corporate Social Responsibility.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL.

El concepto de cultura organizacional es definido por Chiavenato (2006:319) como “el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la

cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura corporativa”.

La cultura de la organización no es estática y permanente, sino que sufre alteraciones con el tiempo, dependiendo de las condiciones internas o externas. Ciertas organizaciones consiguen renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y personalidad, mientras otras permanecen con una cultura amarrada a estándares antiguos y ya ultrapasados. Cambiar únicamente la estructura organizacional no es suficiente para cambiar una organización. La única forma viable de cambiar una organización, es cambiar su cultura, es decir los sistemas de relaciones dentro de las cuales las personas viven y trabajan” (2006:321).

El término de cultura organizacional aun cuando no hay un concepto generalizado, existe un acuerdo latente de considerarlo según Martínez y Acosta (2009, p.55) como la forma en que se comportan las personas que pertenecen a un grupo u organización (Khun, 1970; Hofstede, 1982; Smircich, 1983; Schein, 1992; Salzmann, 2000; Sánchez, et al 2006; Stefanova & Lucas, 2006). En este sentido, cada organización posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, misión, visión, valores, historias y mitos, que de acuerdo a lo analizado constituyen su cultura.

Los autores de la cultura organizacional consideran diversos elementos que la conforman, los cuales se presentan en la tabla 1.1, dentro de los cuales algunos de ellos son retomados por varios autores como es el caso de valores, rituales, héroes y símbolos, mientras que otros, tales como los artefactos y las creaciones son propuestos únicamente por un autor.

Tabla 1.1. Elementos de la cultura organizacional a través de diversos autores

Autor	Elementos de la cultura organizacional
Hofstede (1980)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores ▪ Rituales ▪ Héroes ▪ Símbolos ▪ Estructura y sistemas ▪ Competencias
Bosche (1984)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores ▪ Mitos ▪ Símbolos ▪ Ritos ▪ Héroes ▪ Tejido cultural
Shein (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artefactos y creaciones ▪ Valores e ideología ▪ Supuestos y premisas básicas
Gordon (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El enunciado de la misión ▪ Los héroes y las heroínas ▪ Los mitos ▪ Los rituales y las ceremonias ▪ Las disposiciones físicas

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede (1980), Bosche (1984), Shein (1992) y Gordon (1997), México 2013.

La cultura organizacional genera un sentido de identidad entre las personas que la integran, facilita el compromiso, permite mantener la estabilidad y unidad; define las normas, controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella. Sin embargo, ésta no es estática sino viva y dinámica, puede ser modificada mediante dos estrategias principales a través del desarrollo organizacional, con la finalidad de modificar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan

adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de cambio (Guizar, 2004).

Con base en lo anterior las empresas enfrentarán importantes escenarios por demás difíciles en un entorno económico más generalizado, globalizado y desafiante, por lo que debe generarse al interior de ellas una nueva cultura y visión empresarial que pueda responder a las necesidades de todos los interesados, parte de lo antes mencionado es considerar a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como “el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”, (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development).

Importancia de la Cultura organizacional.

La cultura organizacional según Cantú (2006:73) impacta en todas las áreas de trabajo y conforma los siguientes aspectos de una sociedad o de un grupo:

- Las formas de convivencia, es decir, las relaciones existentes de simpatía-antipatía, entre sus diversos miembros o grupos.
- Sus reacciones ante sucesos comunes; esto abarca mitos compartidos, como las actitudes ante el futuro: la incertidumbre, el éxito o el fracaso son conformados por la cultura donde se vive.
- Los métodos de trabajo; características como la importancia de la pulcritud de un trabajo, la puntualidad, la cooperación, son producto de

experiencias acumuladas por años de convivencia, y por lo tanto, no son estáticas.

- Las perspectivas ante otros grupos; se refiere a la actitud denominada —etnocentrismo- por la cual un cierto grupo social, por ejemplo el asociado a una determinada empresa, se siente superior a otros grupos.
- La rapidez o la lentitud con que se responde a cambios en el ambiente externo, es evidente que una cultura puede enfrentar, de manera más rápida, a una amenaza externa, si existe.
- Cohesión y confianza interna en el grupo. Ello no se logrará en el caso de que haya divisiones internas.
- Su rigidez o flexibilidad: como se ha comprobado, en el pasado muchas naciones con costumbres demasiado rígidas, no pudieron afrontar con rapidez los retos que les presentó la historia.
- Normas ideales y normas reales; las normas que dictan lo que debe ser, el comportamiento a seguir y el estado ideal de las relaciones entre los miembros de un grupo o de una sociedad constituyen un rasgo primordial de su ser. De la misma forma, las normas reales son aquellas relacionadas con lo que la gente realiza en la práctica. El grado en que estas normas coincidan o difieran, establece las características de una cultura.

Para Milocco (2003:38), toda organización, por formar parte de un sistema social, por lo cual tienen obligaciones ineludibles que afrontar,

responsabilidades que serán de acción u omisión, materiales e inmateriales, por lo tanto se evidencia el cumplimiento de la responsabilidad social de éstas organizaciones con sus comunidades y su entorno, por lo anterior cada vez las organizaciones están más interesadas en demostrar su desempeño en beneficio de la sociedad y el medio ambiente, de esta necesidad de demostrarlo surgen infinidad de intentos dirigidos a la medición de aspectos inherentes a la RSE (Bermúdez, 2014:84)

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Al igual que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el apoyo empresarial a las manifestaciones culturales ha estado presente desde el surgimiento de las primeras formas de intervención social y ambiental del sector privado - finales del siglo XIX y principios del XX-, ha recibido diversas denominaciones - mecenazgo, patrocinio cultural, marketing cultural, filantropía empresarial en la cultura, entre otros- (estos conceptos se desglosan como se aprecia en la tabla 1.2); y se ha canalizado a través de numerosos mecanismos como son las donaciones tomadas directamente de las utilidades de la empresa, los aportes realizados a entidades sin ánimo de lucro existentes o la creación de entidades nuevas, la instauración de programas de mecenazgo (colección de obras de arte por ejemplo), y la inclusión de actividades relacionadas con el tema dentro del presupuesto destinado a relaciones públicas, mercadeo, o del programa específico de responsabilidad social empresarial de la compañía (Vélez, 2009).

Sin embargo, la Responsabilidad Social de las empresas va más allá de la simple filantropía, en palabras de Bestratrén y Pujol (2005), se denomina la

Nueva Cultura Empresarial, la cual “abre nuevas perspectivas a las políticas y estrategias empresariales de las organizaciones para la supervivencia de las propias organizaciones y de la misma sociedad”. En este mismo sentido menciona Vives y Andreu (2016) que “la responsabilidad de la empresa ante la sociedad no es más que una manera de gestionar la empresa, en función de los impactos que ésta tiene y quiere tener sobre la sociedad y el medio ambiente en que se desarrolla, como tal es función directa de la cultura organizacional, es esa cultura la que determina la sensibilidad y voluntad para actuar de los integrantes de la empresa para promover esta responsabilidad”.

Así mismo para Milocco (2003), toda organización, por formar parte de un sistema social, tienen obligaciones ineludibles que afrontar, responsabilidades que serán de acción u omisión, materiales e inmateriales”.

La cultura empresarial, más conocida como cultura organizacional, es el “conjunto de objetivos, convicciones básicas, valores, símbolos, normas, pautas de conducta y de sus objetivaciones materiales que otorgan a una organización un carácter determinado y una idiosincrasia inconfundible”.

Tabla 1.2 Modalidades de relación entre empresa y sociedad

Modalidades de acción empresarial	Definición
Acción complementaria	Aumento de la eficiencia en el proceso productivo (programas de capacitación, reaprovechamiento de materiales)
Acciones compensatorias	Neutralización de los efectos de la producción sobre el medio ambiente (programas de reforestación, tratamiento de efluentes, etc.)
Patrocinio	Apoyo a unos eventos puntuales – deportivos, culturales- a cambio de un espacio publicitario.
Marketing con causa	Promoción de un producto ligándolo a una causa de interés social.
Mecenazgo	Apoyo a actividades culturales y científicas
Filantropía	Donaciones en efectivo o especie, institucionalizadas o no institucionalizadas

Inversión social	Proyectos en común con la comunidad, bajo criterios de lógica empresarial (partnership, voluntariado corporativo, matching grants, financiamiento de proyectos)
-------------------------	---

Fuente: La razón social de las empresas, una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina, Roitter (1996).

Las acciones de responsabilidad social empresarial que se emprenden menciona Rodríguez (2008) como un medio para lograr satisfacciones individuales y colectivas ya que “el hombre se desarrolla o se envilece al tiempo que, con su obrar humano, perfecciona o deteriora a la comunidad en la que vive, pues mientras el hombre edifica o destruye una cultura, esa misma cultura lo está influyendo a él. Resulta muy difícil para el hombre permanecer ajeno a las influencias culturales; por lo tanto, la cultura no es sólo una responsabilidad personal sino también social ya que es en la comunidad humana en la que el hombre se autorrealiza y plenifica como ser social, llamando a la trascendencia hacia otras personas, con quienes construye un nosotros”.

La cultura de responsabilidad social va más allá de la ética y los valores, requiere que todos los empleados vean a la empresa no sólo como un buen ciudadano que evita hacer el mal y responde a las consecuencias de sus actos, sino además como un instrumento para mejorar la calidad de vida de la población a la cual puede afectar, desde sus empleados, pasando por sus clientes y llegando a los colectivos sobre los que tiene alguna influencia (Vives y Andreu, 2016).

En este sentido Villalón, Jacobo & Ochoa (2006) hacen referencia en su estudio a Vidal (2004) quien propone a la CO como la base fundamental de la

RSE, al incidir en los valores y en la toma de decisiones de la organización por lo que es necesario tomar en cuenta los grupos de interés y las consecuencias que pueden generar sus acciones. Considerando que el objetivo esencial de la empresa cuando decide implementar estrategias basadas en la RSE de acuerdo a Bonett, Hennessey, Quiroz, Rocha, & Del Castillo (2012) debe ser el de promover la contribución al desarrollo sostenible incluyendo el bienestar de la sociedad y sus grupos de interés, adquiriendo claridad sobre cuál es el propósito de la misma, por esta razón la RSE debe tener como referente a la CO como atributo fundamental de la misma, evidenciando como los directivos son capaces de implementarla, mantenerla y de cómo los empleados la perciben y muestran su actitud en conservarla.

Así mismo, menciona Redondo (2005) que a la hora de implantar la responsabilidad social dentro de la empresa deben ser similares a los de cualquier otra estrategia empresarial, es primordial y necesario reflexionar y establecer como la responsabilidad social se ha de integrar en la estrategia y cultura global de la empresa, cómo afectará las actuaciones globales de reputación y cómo se tendrá en cuenta e integrará la opinión de las partes interesadas.

3. ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Si bien la responsabilidad social empresarial no es una forma de resolver todos los problemas de la sociedad actual, sí es la de responder a los mismos desde la empresa, incorporando en esta respuesta a sus grupos de interés, en un contexto común. Todo ello sin dejar de lado las que siguen siendo

responsabilidades y compromisos históricamente atribuidos a la empresa: generar valor para los propietarios a la vez que empleo estable y de calidad (Castaño, 2011). En este sentido Diez (2006) menciona que “una organización que se comporta de manera responsable tiende a aumentar su eficacia y eficiencia en términos de producción, por consiguiente, aumenta su desempeño y, al ser más rentable una organización orientada a la RSE y la ética, eleva el nivel de vida de sus empleados y de la sociedad en general. Menciona Austin (2006) que cuando los consumidores perciben a una empresa como una empresa responsable, diferencian su producto de los del competidor e incluso estarían dispuestos a pagar más”, y agrega que cuando en la organización convergen lo social y lo económico, se transforma en un modo de gestión que están siguiendo las compañías líderes de negocios a nivel mundial.

Por lo anterior Cabrera (2006) comenta que las empresas en general deben desarrollar acciones de responsabilidad social y entre ellas se destacan:

- Usar sus recursos humanos y materiales para maximizar sus utilidades en un juego competitivo limpio, con ética y respeto a la ley
- Hacer inversiones socialmente responsables con respeto al medio ambiente y contribuyendo al desarrollo sostenible
- Definir políticas, valores y normas de actuación interna
- Identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocios
- Creación de organizaciones inteligentes
- Desarrollo de tecnologías acordes a los requerimientos del mundo globalizado
- Búsqueda de la competitividad global del país y sus regiones
- Aportes al diseño e implementación de políticas públicas

- Compatibilización de intereses de los factores de producción (capital, trabajo, sociedad)
- Financiación de programas de educación, capacitación y entrenamiento
- Financiación de programas de salud e infraestructura productiva en general
- Apoyando labores del Estado en la implementación de sus políticas públicas
- Realizar alianzas estratégicas con la comunidad para buscar objetivos comunes
- Contribuir a la creación de confianzas de la gente y al fortalecimiento de valores

Sin embargo, desde la perspectiva de Kliksberg (2002), una empresa es responsable cuando alcance los siguientes aspectos:

- Ofrecer productos y servicios que respondan a necesidades de sus usuarios, contribuyendo al bienestar
- Tener un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que le es exigible
- La ética ha de impregnar todas las decisiones de directivos y personal con mando, y formar parte consustancial de la cultura de empresa
- Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando condiciones de trabajo seguras y saludables
- Ha de respetar con esmero el medio ambiente

- Ha de integrarse a la comunidad, de la que forma parte, respondiendo con sensibilidad adecuada y acciones sociales oportunas a las necesidades planteadas, atendiéndolas de la mejor forma posible y estando en equilibrio sus intereses con los de la sociedad. La acción social de la empresa es importante, pero evidentemente no es el único capítulo de la Responsabilidad Social.

Cuando se ejerce la responsabilidad social, el objetivo primordial para una organización es aumentar al máximo su contribución al desarrollo sustentable y al bienestar de la sociedad. Para ello el comportamiento de la organización debe regirse por normas, guías o reglas congruentes con principios de buena conducta aceptados para diversos escenarios o situaciones específicas, aun en situaciones de crisis (IMNC, 2011). En este mismo sentido hacen referencia Font, Gudiño, Medina y Sánchez (2010) a que si bien, antes la función principal de las organizaciones era la creación de valor a través de la producción y servicios que satisficieran las necesidades de la sociedad, las nuevas presiones de la misma, en cualquiera de sus roles, están transformado los valores y las perspectivas de la actividad empresarial, exigiéndoles mejorar su actuación, no sólo en el aspecto financiero, sino además, en el social y ambiental, implicando que las organizaciones sean responsables de sus actos e impactos en el planeta.

CONCLUSIONES.

Se puede concluir que la Cultura Organizacional (CO) es única de cada organización y se forma con el comportamiento de las personas que integran

un grupo organizacional, tomando en consideración su historia, modelos de comunicación, métodos y técnicas, filosofía, misión, visión, valores, mitos, rituales, héroes, símbolos y artefactos y creaciones; generando identidad entre ellas, lo que facilita su responsabilidad manteniendo la estabilidad y unidad, da pauta al comportamiento de la gente que participa, es dinámica, y puede modificarse mediante el desarrollo organizacional, cambiando creencias, actitudes, valores y estructura para que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, desafíos o ritmos de cambio.

La cultura organizacional, es el “conjunto de objetivos, convicciones básicas, valores, símbolos, normas, pautas de conducta y de sus objetivaciones materiales que otorgan a una organización un carácter determinado y una idiosincrasia inconfundible”.

Las empresas al verse inmiscuidas en un entorno económico globalizado y desafiante, debe generar una nueva cultura y visión empresarial que responda a las necesidades de los interesados, considerando la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un compromiso para contribuir al desarrollo económico mediante la colaboración de sus empleados, familias, comunidad local y sociedad, con objeto de mejorar la calidad de vida, (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development).

El apoyo empresarial ha estado presente en las manifestaciones culturales, llevándose a cabo mediante donaciones, aportes a entidades existentes, o para la creación de nuevas, de programas de patrocinio y la inclusión de actividades

dentro del presupuesto destinado a relaciones públicas, mercadeo, o del programa específico de responsabilidad social empresarial de la empresa.

La cultura de responsabilidad social, requiere que la empresa sea vista como un ciudadano responsable y como un instrumento para mejorar la calidad de vida de la población a la cual puede afectar, desde empleados, clientes y los colectivos sobre los que tiene alguna influencia (Vives y Andreu, 2016).

La RSE se debe fundamentar en valores y toma de decisiones de la organización debiendo considerar a los grupos de interés y las consecuencias que pueden generar sus acciones; debe tener como referente la Cultura Organizacional como elemento fundamental, debe reflexionar y establecer cómo se ha de integrar a la cultura de la empresa, cómo afectará las actuaciones de reputación y cómo se tendrá en cuenta e integrará la opinión de las partes interesadas, asimismo, debe responder a los problemas de la sociedad, de la empresa, sin dejar de lado los compromisos de la empresa: generar valor para los propietarios a la vez que empleo estable y de calidad (Castaño, 2011).

Es importante que la ética esté presente en las decisiones de directivos y personal con mando; las relaciones con los trabajadores deben ser prioritarias, respetar el medio ambiente; integrarse a la comunidad respondiendo con acciones sociales oportunas, y estando en equilibrio sus intereses con los de la sociedad (Kliksberg, 2002).

Por lo cual se requiere que el comportamiento de la organización se rija por normas, guías o reglas congruentes con principios de conducta aceptados en situaciones específicas o de crisis.

Las organizaciones empresariales contemporáneas buscan mejorar su desempeño competitivo y su valor corporativo, mediante el perfeccionamiento de la función de calidad y mayores esfuerzos en responsabilidad social empresarial (RSE), como ejes articuladores para promover el bienestar de la sociedad. En la práctica, mejorar la calidad e incrementar la RSE en la empresa no es una tarea fácil; para ello, es necesario un personal bien capacitado, orientado hacia la satisfacción de los usuarios y altamente comprometido con los valores corporativos (Zapata y Sarache, 2013).

Referencias Bibliográficas.

Austin, J (2006) Entrevista: La iniciativa social no es otra moda, produce beneficios. En: Debates IESA, Vol. XI, No. 4, pp. 54-61.

Bermudez, Y. (2014) ¿Es la responsabilidad social empresarial un constructo multidimensional? Métodos para su estimación Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, vol. IV, núm. 13, diciembre, 2014, pp. 83-91

Bestratén, M., Pujol, L. (2005) Responsabilidad social de las empresas: conceptos generales.

Bosche, M. (1984). “‘Corporate culture’ la culture sans histoire”. Revue Française de Gestion. Septembre-Octobre. p.p.29-38

Cabrera, G. (2006) La responsabilidad social de la empresa y las metas del desarrollo del milenio, disponible en: <http://bibliotecavirtual.educared.org/index.php/site/default/detalle/id/00000000439/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-y-las-metas-de-desarrollo-del-milenio>, consultado el 29 de Noviembre de 2013, 12:30 hrs.

Castaño, E. (2011) Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. Revista Lasallista de investigación Vol. 8 No. 2

Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración” Mc Graw Hill. México.

Diez, E. (2007) La cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones. Visión gerencial. ISSN 1317-8822 • Año 6 • N° 2 • Julio - Diciembre 2007 • p.p. 231-244.

García C. (2006b) “Semiótica organizacional” disponible en www.amicmexico.org/docs/ponencias_xviii_encuentro/comunicacionorganizacion/ponenciagarc_a_semioticaorganizacional.pdf, mayo-junio 2006, consultado el 23 de marzo de 2007.

Gordon, J. (1997) “Comportamiento Organizacional” Prentice Hall. México

Guizar, R. (2004) “Desarrollo organizacional” Mc Graw Hill. México.

Hofstede, H. (1982) Culture´s consequences. International differences in work-related values. Consecuencias culturales, Diferencias internacionales en valores del Trabajo, Newbury Park, CA. Sage

- Khun, S. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press.
- Kliksberg, B. (2002) Hacia una economía con rostro humano. *Revista venezolana de Gerencia*, vol. 7 no. 19 julio-noviembre, p.p. 481-483
- Martínez, E. y Robles, C. (2009) *Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México*. *Gestión y estrategia* no. 36, Julio-Diciembre 2009. p.p. 53-65.
- Rodríguez, H. (2008) La cultura es también una responsabilidad social empresarial. En *Revista Empresa y Humanismo* Vol. XI. Febrero 2008.
- Roitter, M. (1996), *La razón social de las empresas. Una vinculación entre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina*. Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad (cedes), disponible en <http://es.scribd.com/doc/30413585/La-Razon-Social-de-las-Empresas-Mario-Roitter-1996>.
- Salzmann, Z. (1977) *Antropología: panorama general*. Publicaciones culturales.
- Sánchez J. & Tejero B. & Yurebaso A. & Lanero a. (2006) "Cultura Organizacional: Desentrañando vericuetos" *Revista de antropología Iberoamericana*, agosto-diciembre, año/vol 1, número 003 Madrid, España.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture an organizational Analysis. *Administrativa Science Quaterly*, 28, 339-358.

- Stefanova y Lucas, E. & Lucas A. (2006) "El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica" Revista Internacional de Organizaciones. 0. 2006.
- Vélez, P. (2009) La Responsabilidad Social Empresarial y la cultura: una relación dinámica y compleja. Revista de Negocios Internacionales Vol. 3 N° 1. p.p. 8 – 26.
- Villalón, R., Jacobo, C., Ochoa, S. (2016) La cultura organizacional enfocada a la responsabilidad social empresarial y la relación con el recurso humano: una propuesta de estudio. Técnica administrativa, ISSN 1666-1680, Volumen 15, Numero 3, artículo 3. Buenos Aires.
- Font, I., Gudiño, P., Medina, C., y Sánchez, A. (s/r). Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: un panorama general. Administración y Organizaciones, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC, 2011), Normalización, disponible en: <http://www.imnc.org.mx/>, consultado el 26 de abril de 2013.