

Revista EDUCATECONCIENCIA.
Volumen 31, No.38
ISSN: 2007-6347
E-ISSN: 2683-2836
Periodo: enero-marzo 2023
Tepic, Nayarit. México
Pp. 24-38

Recibido: 09 de diciembre 2022
Aprobado: 23 de febrero 2023
Publicado: 23 de febrero 2022

**Cultura organizacional y productividad: propuesta para su diagnóstico en un
Hospital General de Zona del IMSS**

**Organizational culture and productivity: a proposal for its diagnosis at an IMSS
General Hospital**

Gabriela Ruiz Orizaga

Universidad Autónoma de Nayarit

gabriela.ORIZAGA@UAN.EDU.MX

<https://orcid.org/0000-0002-2715-1701>

Cultura organizacional y productividad: propuesta para su diagnóstico en un Hospital General de Zona IMSS

Organizational culture and productivity: a proposal for its diagnosis at a General Hospital

Gabriela Ruiz Orizaga

Universidad Autónoma de Nayarit

gabriela.ORIZAGA@UAN.EDU.MX

<https://orcid.org/0000-0002-2715-1701>

Resumen

La cultura organizacional (CO) es una herramienta dinámica y puede ser una estrategia favorable a la organización. Se trata de un trabajo cualitativo, y el método es narrativo. El objetivo fue analizar la bibliografía pertinente al tema de CO y su relación con la productividad en organizaciones e instituciones de salud, para atender la problemática observada en un Hospital General de Zona del IMSS. Se encontraron y analizaron 230 artículos y textos, seleccionando diez para este trabajo, que coinciden en la relevancia de realizar un diagnóstico de la CO, para esto se tomó predilección por el modelo de Edgar Schein para su futura aplicación. Se concluyó que este diagnóstico puede ser la base para aplicar soluciones a las problemáticas que se detecten en cualquiera de sus niveles señalados en el modelo: artefactos, valores o presunciones.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Diagnostico de la Cultura Organizacional, Productividad

Abstract

Organizational culture (OC) is a dynamic tool and can be a favorable strategy for the organization. This is qualitative research, and the method is narrative. The objective was to analyze the relevant bibliography on the subject of OC and its relationship with productivity in organizations and health institutions, to address the problems observed at an IMSS General Hospital of the IMSS. 230 articles and texts were found and analyzed, selecting ten for this work, which agree on the relevance of constructing a diagnosis of the OC, for this, the model the Edgar Schein was chosen for a future application. It was concluded that this diagnosis can be the basis for applying solutions to the problems that are detected at any of the levels evaluated by the model: artifacts, values or assumptions.

Keywords: Organizational culture, organizational culture diagnosis, productivity

Introducción

En las organizaciones, la cultura organizacional (CO) debiera ser considerada una estrategia permanente, sobre todo en este actual ambiente globalizado, cambiante, competitivo y de gran utilidad para mejorar los aspectos más importantes y complejos al ser una herramienta de fundamental apoyo para el logro de los objetivos y metas ya que no es

estática, sino dinámica y aun que no haya habido cambios en sus componentes, esta se construye continuamente (Villarreal *et al.*, 2012).

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es una de las instituciones de salud públicas más importantes del país y está comprometido a garantizar la salud de sus derechohabientes, a lo largo de los años que ha ofrecido sus servicios, ha tenido modificaciones y desarrollo de acuerdo a los avances de la ciencia y la tecnología y, esperan que sus trabajadores vayan acorde a dichos avances, sin considerar como lo mencionan Villarreal *et al.* (2012) un diagnóstico de la cultura de la organización, para orientar -como dicen los autores- “acciones que favorezcan a su CO y ayude en sus procesos” (p.23). Coincide esta afirmación con la de García-Ubaque (2011), quien menciona la CO en los sistemas de salud “es una mezcla compleja de saberes, conductas, relatos, símbolos, creencias, suposiciones, metáforas y modos de expresión que todos los miembros de la organización comparten” (p.10), señalando lo necesario que es conocer la relación de la CO con los equipos de trabajo, por su enorme complejidad estructural y la necesidad de coexistir.

En el Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 10 (HGZMF10) del IMSS en Nayarit se observan problemas relacionados con la productividad cuya potencial causalidad puede atribuirse a la necesidad de enfrentar las contingencias del día a día, con el consecuente rezago, lo que puede provocar un bajo compromiso laboral y observarse como una baja productividad, por lo que se requiere la revisión de la percepción que los trabajadores tienen de su propio espacio de trabajo. La cultura organizacional debe ir de la mano de las estrategias de la alta dirección, ya que es desde este nivel donde la cultura formal debe ser establecida y ejemplificada, es imperante que se realicen acciones para consolidar dicha cultura organizacional para así mantener el control traducido en la vigilancia de los procesos en marcha y así, encaminarse al éxito de los objetivos planteados como lo afirma Méndez (2019), “definir la estrategia en entornos cambiantes, e impredecibles, es coadyuvante para la perdurabilidad, incremento...y obtención de beneficios” (p.143).

La importancia de esta investigación radica en reconocer que los trabajadores de la salud sujetos a una normatividad estricta no están exentos de la

necesidad de ser conducidos por un líder que reconozca sus logros y que, cuando un trabajador ingresa al IMSS, este procede de un orden social espontáneo y entra a un orden social creado, su comportamiento laboral está impregnado de ese orden creado, pero también por el de procedencia, considerando al individuo en todas sus esferas y apegado a su humanidad y personalidad. Es importante que los directivos reconozcan a la CO como una oportunidad para resolver problemas relacionados con la productividad y corregir algunas acciones que no son abordadas adecuadamente y evitar los problemas que puedan presentarse. Estas afirmaciones también encuentran sustento en las investigaciones de Valdez *et al.* (2017) quienes señalan que “algunas organizaciones han implementado formas sistemáticas de medir y administrar el impacto que tiene la cultura en el desempeño organizacional y la relación positiva entre cultura y desempeño” (p.18).

Situación problemática

La situación problemática que se aborda en el Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 10 perteneciente al IMSS, hospital plenamente normado que ha pasado a lo largo de su creación de ser clínica de primer nivel a ser Hospital de referencia en la zona norte del estado (Fajardo, 2002), donde se requiere analizar su CO para mejorar su productividad y buscar estrategias de adaptación al cambio, e integrarse para estar en condiciones de solucionar problemas, como lo señala Schein (1996), cuando menciona que el crecimiento requiere que el directivo “comprenda la cultura de la organización, con todos sus puntos fuertes y débiles, y consolide los elementos que se necesitan para mantener la aptitud de la organización para funcionar y crecer” (p.3) a lo que se agregaría, mantener e incrementar el nivel de productividad.

Antecedentes

Se coincide con el tema abordado, en el trabajo de Benítez (2019) quien realizó un estudio en el Hospital General Babahoyo en Ecuador para determinar la incidencia de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral para implementar una propuesta que mejore dicha cultura y concluyó que la cultura organizacional “está compuesta por la adaptabilidad, el involucramiento, la consistencia y la misión; y para lograr una adecuada

cultura debe existir una dirección, desarrollo de habilidades, empoderamiento y trabajo de equipo” (p. 100).

La importancia de abordar el tema de la CO además del interés del investigador, se apoya también, en un trabajo previo realizado por Jiménez *et al.* (2020) quienes consideran que analizar e intervenir en la cultura organizacional es importante, ya que varios estudios que revisaron, han planteado “cómo la cultura organizacional afecta de manera directa la calidad en la atención, así como el desempeño de sus colaboradores y, por tanto, modela los resultados de dicha institución” (p.56). El citado trabajo consistió en una revisión bibliográfica de 1678 artículos indexados en diversas bases de datos que abordan el tema de la CO en instituciones de salud con lo que se muestra la importancia del presente estudio que está enfocado en una primera acción, a realizar un diagnóstico en una institución de salud a partir de la elaboración de un instrumento para posteriormente con los resultados obtenidos, buscar estrategias para su mejora.

Un trabajo similar de revisión documental es el de Carrillo (2016), quien investigó en diversas fuentes de información, como se mide la CO concluyendo, que “esta se mide en relación a la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas” (p. 61), destaca además la importancia de realizar estudios para su medición ya que la CO “es un sistema complejo compuesto de varios sistemas también complejos” (p. 70) menciona además que es importante para disponer de una herramienta para la toma de decisiones.

Durante el trayecto de elaboración de este trabajo no se localizó documento alguno que detalle la cultura organizacional del IMSS, aunque la institución realiza anualmente una encuesta del clima organizacional el cual está estrechamente ligado con la CO, aunque no existe información pública sobre la misma por lo tanto no son públicos sus resultados y estrategias.

Objetivo(s)

- Analizar la bibliografía pertinente al tema de la CO y su relación con la productividad preferentemente en hospitales y clínicas de salud.
- Elaborar un instrumento como propuesta para diagnosticar la CO en un Hospital General de Zona del IMSS eligiendo un modelo de las propuestas que se analicen.

Materiales y métodos

El presente es un estudio cualitativo y el estilo narrativo ya que se describen aspectos destacados por teóricos del problema que se aborda.

Participantes

Al ser una revisión bibliográfica, a participación se mide conforme a los hallazgos que se localizaron en diversas fuentes de información académica, resultando en 230 artículos confiables y seleccionando a diez de ellos para los fines de este trabajo; ya que, la mayor parte de lo analizado coincidía en la necesidad de realizar un diagnóstico para la mejora de la cultura organizacional y son significativamente similares, por lo que no se buscaba ser reiterativo sino económico en la propuesta basada en la confiabilidad de sus resultados.

Técnica e instrumentos

Se realizó una búsqueda bibliográfica en fuentes académicas confiables estas fueron; Redalyc, Dialnet, PubMed, Tesiunam, Google Académico, Scielo además de fuentes impresas en las bibliotecas disponibles con las variables *Cultura Organizacional* y *Cultura Organizacional en instituciones de salud* y *Cultura Organizacional y Productividad*; para la revisión bibliográfica se elaboró un listado en Microsoft Excel de los resúmenes, conclusiones y hallazgos de los documentos que abordaban el tema en instituciones de salud y algunos en espacios educativos, que hubiesen utilizado instrumentos para medir la CO utilizando diversos modelos teóricos ya sea que los crearon o los adaptaron y se excluyó a aquellos que no utilizaron instrumento alguno. Se encontró durante la revisión, que el instrumento elaborado por Regalado (2018) coincidía con el objetivo propuesto en este trabajo ya que había probado su utilidad en una institución educativa, por lo que se adaptó dicho instrumento a la unidad médica para que se aplique a la población que se planea estudiar en HGZMF 10

Procedimiento

Se realizó una revisión bibliográfica derivada de diversas búsquedas en libros, revistas electrónicas, tesis, artículos de investigación, utilizando buscadores confiables de información académica para describir lo más destacado respecto a la relación de los temas

cultura organizacional y productividad, cuando fue posible, se enfocó a la problemática abordada en hospitales o centros de salud. Para validar y analizar la información se dio el siguiente orden:

1. Fuentes: Redalyc, Dialnet, PubMed, Tesiunam, Google Académico, Scielo, además de fuentes impresas en las bibliotecas disponibles.
2. Se confirmó en cada documento ya sea artículo libro o tesis, su confiabilidad al tener como requisito para ser publicada ser revisadas por pares o, revisión por pares doble ciego y en el caso de las tesis, que se encontrara en un repositorio universitario; respecto a los libros impresos que estos fuesen impresos por una editorial.
3. Encontrarse en texto completo en idiomas inglés y español.
4. No se fijó límite de tiempo ya que los antecedentes del tema datan de 1980 a la fecha la búsqueda se suspendió al dar por terminado el trabajo.
5. Se elaboro como se dijo antes, un listado en Excel de los resúmenes, conclusiones y hallazgos.

Para la elaboración del instrumento, se utilizó como base el elaborado y validado por Regalado (2018) por coincidir con el objetivo propuesto en este trabajo, se adaptó en lenguaje a la población que se planea estudiar en HGZMF 10.

Resultados y discusiones

Luego de la extensa revisión bibliográfica realizada a 230 documentos localizados en diversas fuentes de información y apoyada en investigaciones similares que ya se han mencionado, se destaca la importancia de la CO en las organizaciones de salud que, aunque sujetas a una estricta normatividad, requieren contar con un escenario laboral en donde sean tomados en cuenta no solo para seguir instrucciones sino también para ser coparticipes del crecimiento y mantener la calidad y productividad. Los objetivos planteados fueron cubiertos ya que:

- En la revisión y análisis bibliográfico relacionado con la CO en unidades de salud y su relación con la productividad, se confirma que, se requiere la combinación

recíproca y unión de esfuerzos de trabajadores y los responsables de dirigirlos para enfrentar los retos y problemas cotidianos que hagan posible mantener la calidad eficiencia y productividad que son los fines principales de todo organismo de servicio y en especial de aquellos destinados a preservar la salud del ser humano.

- La ciencia prueba su eficacia a través del método de comprobación así, para el objetivo de elaborar un instrumento como propuesta para diagnosticar la CO en el HGZMF10, se eligió el elaborado por Regalado (2018) el cual se adaptó a las necesidades de la mencionada unidad de salud ya que el modelo que elaboró el autor, muestra la forma en que fue aplicado, los resultados y acciones que llevó a cabo para conformar el escenario de CO que se requería en la organización y sujetos a quienes aplicó el estudio por lo que se espera comprobar su utilidad.

Modelo de Edgar Schein

El liderazgo y la cultura están entrelazados, sobre todo en lo que se refiere al ciclo de vida organizacional ya que Schein, (1988) menciona que “los líderes o directivos tendrán sus valores y creencias incrustados en la organización” (p. 302) de tal modo que la cultura proveería la base para entender las diferencias entre las empresas exitosas donde los empleados exhiben un buen rendimiento, de aquellas que no lo tienen.

Como investigador se recurrió a reconocer el trabajo elaborado por otros para mostrar por qué se ha elegido el modelo de Edgar Schein para la elaboración del instrumento para diagnosticar el tipo de CO en la unidad de salud objeto de estudio. Así, se menciona que Ochoa (2022), realizó un estudio bibliométrico, que consistió en analizar las aportaciones teóricas de cultura organizacional en el periodo 2001-2020. Sus apoyos tecnológicos fueron: búsquedas en el *Web of Science* de donde obtuvo 1,337 artículos; posteriormente los sometió a cinco tipos de análisis en *Vosviewer*, una herramienta de software para construir y visualizar redes bibliométricas y redes de concurrencia de términos importantes extraídos de un cuerpo de literatura científica.

Los hallazgos del citado autor, muestran las obras más citadas y se refrendan a Schein, Hofstede y Denison, como los autores más co-citados en las referencias de cultura

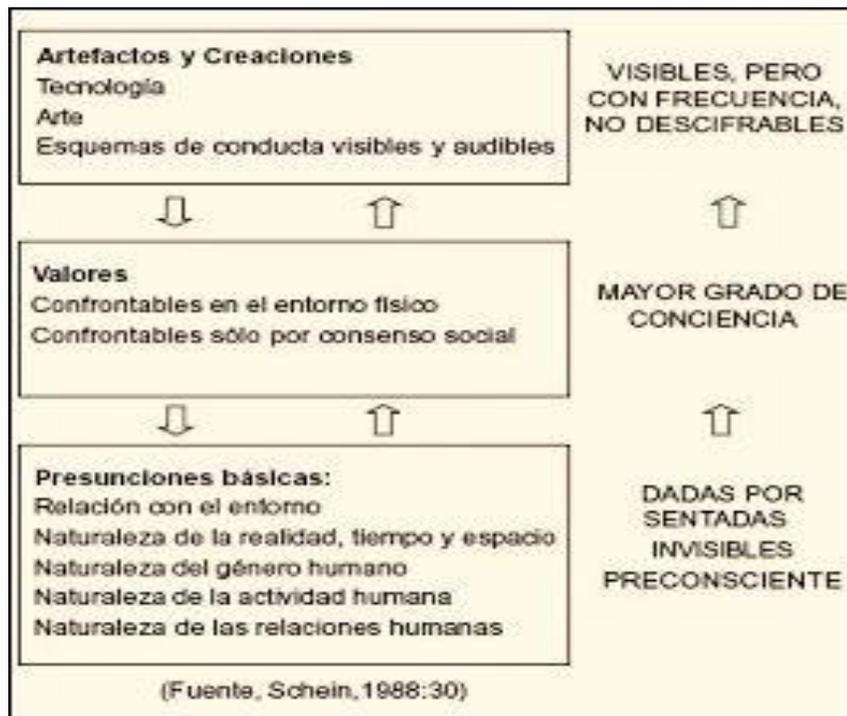
organizacional en el periodo 2001-2020 con lo que se prueba que continúa mostrando su efectividad aún al paso de más de treinta y cinco años.

El modelo de Schein (1988), consiste en tres niveles esenciales de la cultura organizacional que se describen a continuación y se representan visualmente en la figura 1:

El nivel 1: Producciones, está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros... El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad... El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada (p. 30-34).

Figura 1.

Niveles de cultura y su interacción



Fuente: Schein, (1988).

De acuerdo al autor, en las organizaciones se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias -nivel 3-, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional. Un aspecto importante que considera el autor sobre dichas presunciones es el tiempo, el cual puede estar orientado al presente, al pasado o al futuro (Schein, 1988).

Productividad Laboral

Consultando a Morales (2020), para obtener una definición técnica sobre productividad laboral, señala que “es una medida de eficiencia en el trabajo y mide la eficiencia de una persona, de un equipo, o una maquinaria, en la conversión de insumos en productos útiles”, es decir, mide la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo, así como los recursos utilizados para obtener dicha producción. Por lo tanto, la productividad laboral es la relación entre el trabajo desempeñado o los bienes producidos por una persona en su trabajo, así como los recursos que este ha utilizado para obtener dicha producción.

Por su parte, Torrecilla (2005) menciona sobre la productividad laboral y su relación con la cultura organizacional que, hace más de una década, ha cambiado el papel del empleado en la organización sobre todo porque muchas actividades han sido automatizadas; muchas buenas ideas de mejora provienen de los mismos empleados que están cerca de los procesos internos. Es importante por ello considerar que para mejorar la productividad debe mejorarse la calidad del entorno laboral ya que cuando los colaboradores desean contribuir, buscan la mejor manera de hacerlo y una forma de conocer el camino sin duda será iniciando con la propuesta de este estudio dedicado al HGZFM10.

Instrumento propuesto para el diagnóstico de la cultura organizacional del HGZMF No. 10

Se presenta el instrumento inspirado en el modelo de Edgar Schein, que se espera permita conocer las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la unidad médica objeto de estudio ya que contempla los tres niveles que el autor identifica como esenciales de la cultura organizacional. Se espera que el conocerlas podrá hacer posible

obtener una mayor productividad realizando las acciones necesarias para abatir lo que este esté influenciando de manera negativa a la organización.

El instrumento propuesto ya fue probado en el trabajo de Regalado (2018) y fue adaptado en la unidad objeto de estudio ya que presenta la ventaja de haber sido probado y en su revisión se encontró que contempla de manera efectiva la propuesta de Schein (1988), por lo que se coincide con la pertinencia de la situación a estudiar (ver tabla 1).

Tabla 1

Instrumento Propuesto Para Ser Aplicado En El HGZMF No. 10

INSTRUMENTO PROPUESTO PARA SER APLICADO EN EL HGZMF No. 10						
<p>El presente instrumento tiene como finalidad conocer cómo percibe usted la Cultura Organizacional del HGZMF No. 10 y con sus respuestas poder realizar las intervenciones que nos conduzcan a realizar cambios para mantener su compromiso y productividad.</p>						
<p>Indicaciones: Por favor llene los espacios en blanco con el número que corresponda:</p> <p style="padding-left: 40px;">(1) Nunca; (2) Ocasionalmente; (3) Algunas veces; (4) Frecuentemente; (5) Siempre</p> <p>O bien, marque con una X el valor que corresponda en cada pregunta.</p>						
1	2	3	4	5		
1. Artefactos						
1.	En el HGZMF No. 10 el personal dice lo que piensa abiertamente					
2.	Una de las tareas de los directivos es motivar al personal					
3.	En el HGZMF No. 10 cuando surge un problema se buscan soluciones y no culpables					
4.	En el HGZMF No. 10 todos aportan propuestas y estas son consideradas para su aplicación cuando surgen problemas					
5.	En el HGZMF No. 10 se confía en los trabajadores y no es necesarios aplicar métodos de control o supervisión					
6.	En el HGZMF No. 10 todos los trabajadores son muy colaboradores					

7. En el HGZMF No. 10 la información es compartida oportunamente y en forma transparente y entendible					
8. En el HGZMF No. 10 se valora el cambio					
9. En el HGZMF No. 10 se cuenta con los recursos necesarios para realizar el trabajo que me corresponde					
10. En el HGZMF No. 10 todos tienen la misma oportunidad de capacitarse y ascender					
2. Valores					
11. Los directivos cumplen la promesa que se acuerda					
12. En el HGZMF No. 10 todos reciben el mismo trato sin favoritismos					
13. En el HGZMF No. 10 los trabajadores evitan crear conflictos y no hablan a espaldas de nadie					
14. En el HGZMF No. 10 los errores son considerados como oportunidad de aprendizaje					
15. En el HGZMF No. 10 existe preocupación por las personas					
16. En el HGZMF No. 10 es importante el balance entre el trabajo y la familia					
3. Supuestos básicos					
17. En el HGZMF No. 10 el personal es colaborativo y busca lo mejor para el hospital					
18. En el HGZMF No. 10 los cargos importantes son ocupados por personal con conocimientos y méritos suficientes					
19. En el HGZMF No. 10 los equipos de trabajo son una comunidad de amigos cercanos y se apoyan					
20. En el HGZMF No. 10 los directivos reconocen sus errores y los corrigen					

Fuente instrumento elaborado por: Regalado (2018) y adaptado por Ruiz.

Conclusiones

En la revisión bibliográfica realizada en donde se seleccionaron 230 documentos localizados en diversas fuentes de información, todos los autores coincidieron con la importancia de la CO y la necesidad de realizar estudios para conocerla y aplicar soluciones a las problemáticas detectadas por lo que se mantiene la importancia de esta en todos los niveles de organización.

La literatura revisada coincide que las instituciones de salud están sujetas a cambios constantes y los trabajadores son parte fundamental de esa transformación y que cuando esto ocurre, modifica valores comportamiento y desempeño el cual se manifiesta en su CO, por otra parte, fue una limitación no conocer documentos que revelen los estudios que sobre la CO han realizado las instituciones de salud como el IMSS, pues sería beneficioso conocer como han resuelto sus problemáticas y como mantienen el nivel de motivación calidad y desempeño requeridos para su importante labor.

De manera general y con la experiencia obtenida a través de la revisión bibliográfica efectuada, se confirma la importancia de la cultura organizacional y la necesidad de realizar estudios para conocerla en grupos específicos, por ser vital para mantener en forma eficiente una organización como las de salud, donde se requiere la combinación recíproca y unión de esfuerzos de trabajadores y los responsables de dirigirlos para enfrentar los retos y problemas cotidianos que hagan posible mantener la calidad eficiencia y desempeño que son los fines principales de todo organismo de servicio y en especial de aquellos destinados a preservar la salud del ser humano.

El IMSS, es una de las instituciones de salud más prestigiosas en México y América Latina, que ha soportado los cambios para mantenerse en el lugar que hoy ostenta, sin embargo, su alta demanda de servicios son un reto constante que viven sus trabajadores por lo que considerar el análisis de su cultura organizacional a través de una de sus unidades sin duda arrojará resultados que podrán ser considerados por otras de condiciones similares.

Referencias

Benítez, R. G. (2019). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del hospital general Babahoyo* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago]

- de Guayaquil]. Repositorio Digital Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13953>
- Carrillo, A.P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8) 61-73. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/html/>
- Fajardo O., G. (2002). Bosquejo histórico: servicios médicos del IMSS en Nayarit. *Revista Médica IMSS*, 40 (5): 431-435. <https://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2002/im025k.pdf>
- García-Ubaque, J. C. (2011). Cultura organizacional en hospitales. *Revista Salud, Historia y Sanidad*, 6(1). 1-13. <https://agenf.org/ojs/index.php/shs/article/view/93>
- Jiménez, D. S., Celis, P. B. M., Morales, D. A., & Tello, F. C. (2020). La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud. *Universidad y Sociedad*, 12(S (1), 53-60.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1751>
- Méndez Á., C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Morales, F. C. (2020). *Productividad laboral*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>
- Ochoa, J. S. (2022). La Cultura Organizacional en el siglo XXI: un estudio bibliométrico de WOS. *Interciencia*, 47(3), 92-99.
<https://www.redalyc.org/journal/339/33970833007/html/>
- Regalado, J. O. (2018). *Modelo de cultura organizacional basada en la teoría de Edgar Schein* [Tesis de grado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].
<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6560/BC-1262%20REGALADO%20RAFAEL.pdf?sequence=1>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Editorial Plaza & Janés.
- Schein, E. (1996). El liderazgo y la cultura organizacional. En Beckhard, R., Hesselbein, F. & Goldsmith (Eds.), *El líder del futuro: nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era* (pp. 89-99). Editorial Deusto.
https://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf

- Valdez, R. B.E., Rodríguez, M. & Hernández, J. (2017). Percepción de la cultura organizacional y el liderazgo en una institución de educación superior. *Conciencia Tecnológica* Instituto Tecnológico de Chihuahua. 53 (enero-junio) 16-22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94453640006>
- Villarreal, M. D., Villarreal, F. M., & Briones, E. E. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, (44), 23-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94425393005>
- Torrecilla, O. D. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. (Documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales). Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro. <http://evaluarte.uaaan.mx/AUDITORIA2018-2020/INFORMES%20DE%20SEGUIMIENTO/INF.%20COMEAA%202012/Inf.%202010%20COMEAA/Doctorado%202011/clima%20organizacional/Climaorganizational.pdf>