

## **Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango**

Investigación

Dra. María Deyanira Villarreal Solís, Dr. Francisco Martín Villarreal Solís, M. A. Elías Eduardo Briones Salinas  
Universidad Juárez del Estado de Durango, Facultad de Economía, Contaduría y Administración.  
Durango, Dgo., México Tel: 618-825-61-09  
devisol2000@yahoo.com.mx, fmvillasol@yahoo.com.mx, ebriones1@yahoo.com

### **Resumen**

El objetivo de la presente investigación es diagnosticar la cultura organizacional tanto del personal como de los directivos del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No.1 (HGZMF No.1) del Instituto Mexicano del Seguro Social Delegación Estatal en Durango. Para tal efecto se empleó el modelo propuesto por Cameron y Quinn [1], el cual identifica cuatro tipos de culturas organizacionales: de clan, jerárquica, de mercado y adhocrática. Una vez realizado el diagnóstico, se encontraron las culturas organizacionales dominantes actuales, así como las deseadas o preferidas. En cuanto a las actuales se encontraron las culturas jerárquicas y de mercado como dominantes y en cuanto a las preferidas, las dominantes fueron las culturas de clan y adhocrática.

Del mismo modo, con base a los resultados obtenidos, se encontró coincidencia cultural entre el personal del nosocomio y los directivos de éste, tanto en las culturas actual y preferida.

**Palabras clave:** cultura organizacional, diagnóstico de la cultura organizacional.

### **Abstract**

The objective of the present investigation is to diagnose the organizational culture of the personnel as of the managers of the General Hospital of Zone with Familiar Medicine No.1 (HGZMF No.1) of the Mexican Institute of the Social Insurance, State Delegation in Durango. For such effect the model proposed by Cameron and Quinn was used [1], which identifies four types of organizational cultures: of clan, hierarchic, of market and adhocratic. Once realized the diagnosis, were the dominant organizational cultures, as well as the preferred or wished ones. As far as the present ones were the hierarchic cultures and of market like dominant and as far as the favorites, the dominant ones were the cultures of clan and adhocratic.

In the same way, with base to the obtained results, we found cultural coincidence between the personnel and the managers of the hospital, both in the present and preferred cultures.

**Key words:** organizational culture, diagnosis of organizational culture.

### **Introducción**

En la actualidad, para operar exitosamente cualquier organización, tanto en el ámbito público como privado, debe tomarse en cuenta un aspecto que ha cobrado gran importancia de algunos años a la fecha: la cultura; considerándola desde sus nociones más generales como lo es la cultura global o nacional, hasta una de sus manifestaciones más específicas como es la cultura organizacional.

Como establece Villarreal [2], tanto desde los planteamientos teóricos como desde los resultados empíricos, se puntualiza la importancia de considerar a las características o elementos fundamentales de la cultura para ayudar a comprender e interpretar fenómenos tales como la eficiencia y/o rentabilidad de una organización.

Por otro lado, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), es la institución de seguridad social más grande de América Latina, importante pilar del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana (Valadez) [3]. El elemento más importante de la misión de una institución como el IMSS, es garantizar la salud a los derechohabientes, lo que representa comprometer el esfuerzo de sus trabajadores tanto en forma individual como colectiva para preservarla salud y recuperarla cuando se ha perdido.

En el caso del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No.1 “Lic. Ignacio García Téllez” (HGZMF No.1) del IMSS Delegación Estatal en Durango (IMSS-DGO), se trata del hospital que más derechohabientes y beneficiarios del IMSS atiende en el estado y al que cualquier persona adscrita al IMSS en Durango que requiera atención médica de 2do nivel (especialidades médicas diferentes a la medicina familiar), forzosamente tendrá que asistir.

En este nosocomio desde el año de 1966 hasta la fecha, se han desarrollado diversos proyectos de cambio, basados en las corrientes teóricas y metodológicas de la administración, buscando un proceso integrador de esfuerzos de superación que fortalezca sus estrategias de servicio, dando como resultado la implementación de un gran número de estrategias con el fin de mejorar la calidad del servicio que se presta, sin embargo no han tenido el impacto y la respuesta esperada. Lo anterior, considerando la afirmación de Castro [4], en el sentido

de considerar que la envergadura de este hospital, le exige como organización prestar un servicio de calidad. Con estos antecedentes, y ante el proceso de cambio cultural bajo el que se encuentra el IMSS-DGO, en este sentido, desde el año 2007 se han estado implementado estrategias tendientes a lograr una cultura de calidad, tales como capacitación por competencias a los directivos, gestión del cambio, trabajo en equipo, liderazgo y talleres de calidad y calidez en el servicio dirigidos al personal, y otros mas (de acuerdo con el Plan Estratégico Delegacional 2008 [5]), sin embargo, no se había llevado a cabo un diagnóstico de la cultura de la organización, ante lo cual se desarrolla el presente trabajo con la intención de subsanar esta omisión y orientar futuras acciones.

Considerando lo anterior, cabe mencionar, que en cualquier organización antes de decidir una forma de intervención orientada al cambio, es importante, de acuerdo con Cameron y Quinn [1], conocer, analizar e interpretar las características de la cultura que comparten los miembros de la organización, como uno de los factores explicativos de su situación actual, para poder entonces promover una nueva cultura que ayude en los procesos de adaptación a un ambiente en permanente cambio.

La motivación del presente estudio se da porque un amplio sector de la población del estado de Durango recibe servicios médicos y sociales a través de este hospital, por lo que comprender los factores culturales que influyen en su desempeño, es de suma importancia para posteriormente inducir en forma adecuada los cambios que se consideren necesarios en su cultura.

Los objetivos planteados para este estudio son:

- Identificar y analizar las características que definen el tipo de cultura organizacional actual que presenta el HGZMF No.1.
- Identificar y analizar las características que definen el tipo de cultura organizacional deseada o preferida en el HGZMF No. 1.

### Fundamentos teóricos

**Cultura organizacional, su concepto y características.** La sociedad moderna tiene como característica distintiva la existencia de organizaciones, las cuales de acuerdo con Lucas [6], se crean con el propósito de conseguir fines que superan las posibilidades individuales, siendo también herramientas para que los participantes alcancen metas personales lo que pone de manifiesto, a ese ser social, para el que resulta natural vivir gregariamente, por lo que debe de conocer las mejores formas de hacerlo de acuerdo a su circunstancia de ser racional.

En cuanto a la definición y comprensión de la cultura, es tarea compleja, por poseer diferentes significados, siendo tema de estudio a partir de

distintas perspectivas como la antropológica y la sociológica. Existen dos enfoques diferentes al abordar el estudio de la cultura en las organizaciones: la cultura como variable organizativa, es decir como algo que tiene la organización y la cultura entendida como metáfora explicativa de lo que es la organización (Díez Gutiérrez [7]). En este sentido resulta útil atender a la concepción presentada por la UNESCO en el año 2002 (citado en Montuschi) [8], que considera que la cultura es “el conjunto de rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales distintivos de una sociedad o de un grupo social”. Además del arte y de la literatura, la cultura engloba aspectos relativos a los estilos de vida, las formas de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

El concepto de Cultura Organizacional surge, de acuerdo con Alabar & Portuondo, [9], de la necesidad de buscar un paradigma interpretativo que ampliara la comprensión de la realidad de las organizaciones y poder distinguir las variables que revelaran la diferencia manifiesta entre excelencia y mediocridad, encontrándose las raíces de este paradigma en los estudios de Mayo (1933) y Barnard (1938) en los años 30, de Peters y Waterman (1982) y de Schein, (1988), (1980), en los años 80.

Es preciso mencionar que, al igual que el concepto de cultura, existe una variedad de percepciones sobre la cultura organizacional, específicamente, por lo que de acuerdo con Schein (citado en Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero [10]), una razón es que la cultura se encuentra en la intersección de algunas ciencias sociales reflejando por ello la influencia de estas, especialmente de la antropología, la sociología, la psicología social y la conducta organizacional, por lo que la cultura se contempla como algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas, se trasmite a través de los valores, y se produce en sistemas de creencias y actitudes por medio del comportamiento.

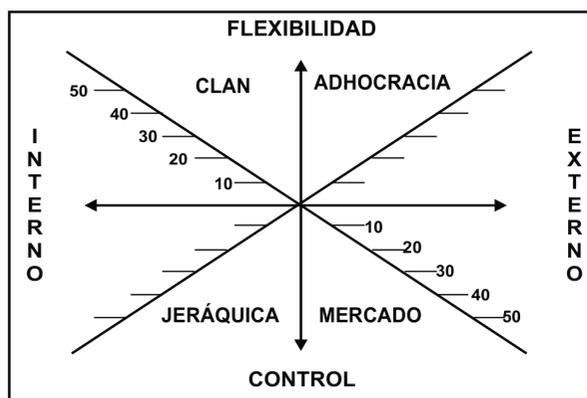
La cultura de la organización, de acuerdo con (Vilches) [11], escasamente es considerada como recurso susceptible de ser administrado con el fin de adquirir un adecuado equilibrio en sus características y que esto a la vez, se refleje en una mayor capacidad de adaptación. Al respecto resulta pertinente lo expuesto por Pumpin y García [12], quienes afirman que la formación facilita el descubrimiento de las propias capacidades creativas, cognitivas y de actitud en quienes se desempeñan en las organizaciones.

**Diagnóstico de la cultura organizacional.** Se ha seleccionado para llevar a cabo el diagnóstico de la cultura organizacional el modelo propuesto por Cameron y Quinn [1], basado en el denominado “Competing Values Framework”(modelo de valores de competencia), para desarrollar lo que se denomina “Instrumento para la determinación de la cultura

organizacional” (IDCO), este modelo cuenta con las siguientes características: Se conforma por tipos de cultura relevantes, los que son susceptibles de ser contrastados con elementos del perfil de las organizaciones, es manejable y ha sido y está siendo aplicado por un número creciente de investigadores por lo que en opinión de Fernández y Modroño [12], es de los más aceptados. Lo anterior, considerando que de acuerdo con Quinn [13], el óptimo desempeño organizacional depende del adecuado balance de las fortalezas culturales, por lo que es necesario que el administrador conozca los diferentes aspectos de la cultura de su organización.

En función del objetivo de este trabajo, se destaca que una de las características de la cultura, es que cambia de tiempo en tiempo, y resultan de gran interés los hallazgos de Cameron y Quinn [1] cuando manifiestan que las organizaciones tienden a experimentar patrones de cambio cultural predecible a través de vida. Cuando las organizaciones empiezan a crecer rumbo a su madurez, enfrentando la necesidad de mayor estructura y formalidad para controlar sus crecientes responsabilidades, adoptan la cultura jerárquica y con esta reorientación, sus miembros sienten que el ambiente amigable que las caracterizaba, así como la satisfacción personal, ambas características de la cultura de clan, disminuyen.

En el modelo que se adoptó para este estudio, que es el propuesto por Cameron y Quinn [1] se describen los siguientes tipos de cultura: *La cultura de Jerarquía*, aprecia el control y la estabilidad, centrándose en los aspectos internos de la empresa. *La cultura de Mercado*, se enfoca al exterior y a los resultados, por lo que sus participantes son competitivos. *La cultura de Clan*, se enfoca a los asuntos internos, valorando la flexibilidad y la colaboración. *La cultura de Adhocracia*, se centra en aspectos externos, pero valoran la flexibilidad, innovación y experimentación.



**Figura 1.** Dimensiones y tipos de cultura

Fuente: Adaptado de Cameron Kim S. y Quinn Robert E. (2006) “Diagnosing and Changing Organizational Culture” Ed. Jossey – Bass San Francisco USA. p. 95[1]

Las anteriores descripciones corresponden a tipos ideales de cultura, existiendo evidencia empírica de acuerdo con Cameron y Quinn [1] que muestra la dificultad de encontrar tipos de cultura únicos en las organizaciones. La Figura 1 incluye los tipos de cultura y las dimensiones a través de las cuales éstos se definen, pudiendo presentar las empresas una orientación hacia una o varias de las culturas a la vez.

Un aspecto interesante de un diagnóstico es la posibilidad de ver surgir aspectos de la cultura que no son los más adecuados para el momento que vive la organización, por lo que se pueden llevar a cabo intervenciones para propiciar cambios en la misma.

Según plantean Cameron y Quinn [1], las organizaciones maduras tienen características muy diferentes de las organizaciones pequeñas y/o nuevas. En investigaciones de estos autores aplicando el modelo descubrieron que las organizaciones nuevas y/o pequeñas tienden a desarrollar un patrón predecible de cambio en su cultura organizacional.

Este patrón inicia en la primera etapa del ciclo de vida organizacional, en el cual éstas tienden a ser dominadas por el cuadrante adhocrático, sin una estructura formal y caracterizada por un alto nivel de emprendimiento. Conforme avanza el tiempo, a este tipo de cultura (adhocrática) se le adiciona una orientación hacia la cultura tipo clan, integrándose un sentimiento de familia.

Al darse el crecimiento de la organización nace una crisis potencial, pues ésta se encuentra ante la necesidad de enfatizar la estructura y estandarizar los procesos para controlar la expansión de responsabilidades. Se necesita orden y previsibilidad, es aquí entonces cuando se da un cambio a la cultura jerárquica, y esta orientación jerárquica no viene sola, comúnmente es acompañada por un enfoque paralelo hacia la cultura de mercado – competitividad, logro de resultados y un énfasis hacia las relaciones externas. Este enfoque complementa un cambio de un control impersonal y formal hacia adentro de la organización, con un enfoque hacia el cliente y competitivo hacia el exterior de la organización.

Apartir de este modelo se han llevado a cabo diversos estudios en los que se considera la caracterización de la cultura en diversos tipos de organizaciones, tal es el caso de Quinn [14], Choi [15], Ruiz, Sabater, Jiménez y Arnensen [16], Sabater, Ruiz y Carrasco [17], Kaarst-Brown, Nicholson, Von Dran, y Stanton [18], Stoica, Liao y Welsh, [19], Santos [20], Calderón [21], Kulvinskienė V., Seminogava E. [22], entre otros.

### Materiales y métodos

Considerando los objetivos del presente trabajo, se desarrolló un estudio descriptivo, transversal y “ex

post facto”, en cuanto a la población, está conformada por 1483 personas (dato proporcionado por el Dpto. de personal del HGZMF, Mayo de 2009) ante la dificultad de llevar a cabo un censo se calculó una muestra probabilística a través del método de muestreo aleatorio simple, destacando que por las características de la escala empleada (ipsativa) tampoco se realizará inferencia estadística, sino que se describirán las características de la muestra. Esta se calculó con un nivel de confianza del 95%, un error de tipo 1 “ $\alpha$ ” del 5%, y número de desviaciones estándar para una prueba de dos colas con una zona de rechazo igual  $\alpha = 1.96$ . La muestra se conformó por 305 miembros del personal además 21 directivos, para totalizar 326 personas a las que se aplicó el instrumento.

Los tipos de cultura se definen a partir de seis indicadores y dos dimensiones. Indicadores: Características dominantes; definen a la organización y la diferencian de otras. Estilo de liderazgo; características del líder que influyen en la organización. Administración de personal; el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados y cómo es su ambiente de trabajo. Amalgama organizacional; mecanismos que hacen que la organización permanezca unida. Énfasis en la estrategia; define cuales son las áreas críticas que precisan la orientación de la estrategia. Criterios de éxito; determinan cómo se define el éxito en la empresa y lo que se celebra.

Las dimensiones, son la orientación hacia el interior o el exterior, o bien, a la flexibilidad o al control.

**Recolección de datos.** Se utilizó el cuestionario basado en el IDCO (traducción y adaptación de algunos términos), para analizar la cultura organizacional en dos vertientes, la primera identifica la cultura actual y la segunda presenta la cultura que los miembros de la organización piensan que se debe desarrollar para alcanzar las exigencias del ambiente y aprovechar las oportunidades (cultura deseada).

El instrumento tiene seis partes, correspondiendo a las seis dimensiones que identifican a cada una de los cuatro tipos de cultura del modelo empleado. Para ponderar cada tipo de cultura se solicitó a los encuestados que dividieran 100 puntos entre 4 alternativas A, B, C y D, cada una de las cuales representa a tipo de cultura, siendo la alternativa A, para la cultura de clan, la B para la cultura adhocrática, la C a la cultura de mercado y la D a la cultura jerárquica, otorgando un mayor puntaje a la alternativa que consideren más afín con su situación actual; este es un tipo de escala ipsativa. Un ejemplo de lo anterior es la tabla 1 en donde se muestran las características dominantes.

1	Características Dominantes
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una extensión de la familia. Parece que la gente está dispuesta a compartir mucho.
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. La gente está siempre dispuesta a correr riesgos.
C	La organización está muy encaminada a los resultados. La mayor preocupación es terminar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procesos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace.

**Tabla 1.** Características dominantes

Fuente: Elaboración propia.

Se creó una base de datos en la hoja de cálculo Excel, obteniendo el promedio de puntuación obtenida por cada una de las alternativas (A, B, C y D) de las seis dimensiones que identifican los tipos de cultura.

### Resultados y discusión

Para el primer objetivo de investigación, que es el diagnóstico de la cultura actual, los resultados sugieren que desde la perspectiva de los encuestados, en la institución predominan en el caso del personal, la cultura actual dominante es la cultura jerárquica (30.98), seguida por la cultura de mercado (30.46), dejando en tercer lugar a la cultura de clan (20.41) y en cuarto lugar a la cultura adhocrática (18.16). En el caso de los directivos, la cultura actual dominante es la cultura jerárquica (32.43), seguida por la cultura de mercado (30.39), dejando en tercer lugar a la cultura de clan (20.25) y en cuarto lugar a la cultura adhocrática (16.93), estos resultados se ven en la tabla 2.

Tipo de cultura	Directivos	Personal
Jerárquica	32,43	30,98
Mercado	30,39	30,46
Clan	20,25	20,41
Adhocrática	16,93	18,16

**Tabla 2.** Promedios de cultura actual personal y directivos

Fuente: Elaboración propia.

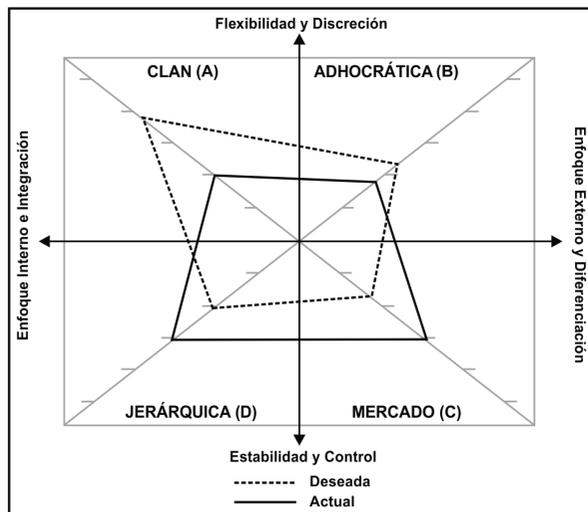
Con respecto al segundo objetivo de investigación, los resultados sugieren que en el caso de los directivos, se tiene en primer lugar a la cultura de clan (48.58), en segundo lugar a la cultura adhocrática (21.21), en tercer lugar a la cultura jerárquica (17.51) y en último lugar a la cultura de mercado (12.7); mientras que en el caso del personal se tiene en primer lugar a la cultura de clan (38.21), en segundo lugar a la cultura adhocrática (23.27), en tercer lugar a la cultura jerárquica (21.20) y en último lugar a la cultura de mercado (17.50); los resultados se observan en la tabla 3.

Tipo de cultura	Directivos	Personal
Jerárquica	17,51	21,2
Mercado	12,7	17,5
Clan	48,58	38,21
Adhocrática	21,21	23,27

**Tabla 3.** Promedios de cultura deseada personal y directivos

Elaboración propia.

En las figuras 2 y 3 se observa el contraste de las culturas actual como deseada, tanto de directivos como de personal de la institución motivo de este estudio.

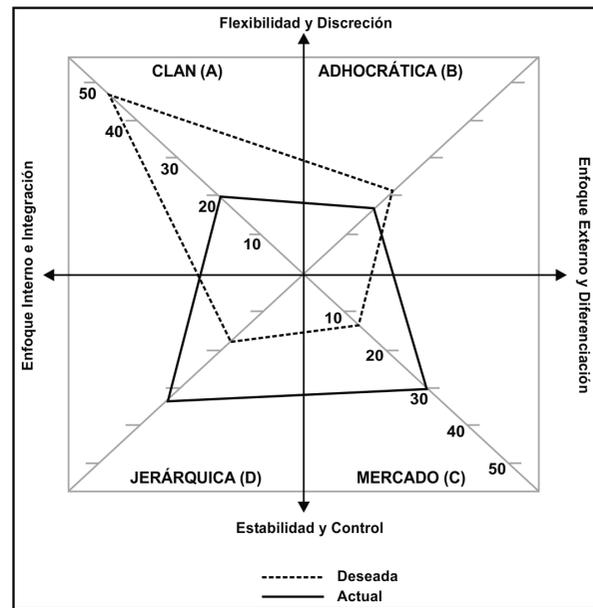


**Figura 2.** Perfil de las culturas organizacionales actual y deseada del personal del HGZMF No.1.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos permiten observar que tanto en el caso del personal como de los directivos, las características dominantes de la cultura actual corresponden a una cultura organizacional jerárquica en primer lugar, seguida por la cultura de mercado quedando en tercer lugar la cultura de clan y por último la cultura adhocrática, lo que corresponde a una organización madura como es el caso que nos ocupa.

En cuanto a la cultura deseada, también coinciden (personal y directivos) en el orden de importancia las culturas organizacionales, quedando como cultura dominante, en ambos casos es la de clan, seguida por la adhocrática, quedando en tercer lugar la cultura de mercado y en último lugar la jerárquica.



**Figura 3.** Perfil de las culturas organizacionales actual y deseada de directivos del HGZMF No.1.

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones

De acuerdo con la opinión general de los integrantes de la organización sujeto de este estudio, se han implementado un gran número de programas y estrategias tendientes a mejorar sus procesos, según se detalló anteriormente, no teniendo los resultados esperados considerándolos recursos que se han destinado a tales esfuerzos, esto evidenciado por los resultados de encuestas de satisfacción al usuario que la Institución lleva a cabo en forma periódica (información proporcionada a los autores por el área de Atención y Orientación al derechohabiente de Instituto). Los resultados del presente trabajo, ofrecen importante información para el sustento de futuras acciones que permitan obtener mejores resultados, considerando que un aspecto básico de la organización es su cultura, más aun si como en este caso, se prestan servicios los cuales son proporcionados por personas para personas, por lo que es importante considerar lo que creen, sienten y valoran los miembros del HGZMF No.1., tanto personal como directivos, aspectos que se conocieron a través de los indicadores con los cuales se valoró la cultura de la organización.

Una vez que se llevó a cabo el diagnóstico de cultura, y en vista de que los resultados de la cultura actual son los esperados para una organización madura, una aportación de esta investigación, es el sentar las bases para iniciar un cambio, ya que se observa que

el HGZMF No.1 sean personal o directivos, percibe la necesidad de modificar su forma de vivir, trabajar y relacionarse dentro de su organización, puesto que de acuerdo con el análisis de las culturas actuales y preferidas de la Institución y considerando los altos promedios de los indicadores “énfasis en el desarrollo humano” y “alta confianza y persistencia en la apertura y participación”, correspondientes a la cultura tipo clan, llevan a concluir que se requiere evolucionar de un lugar de trabajo estructurado, formalizado y gobernado primordialmente por procesos y normas (cultura jerárquica), y orientado a la obtención de resultados (cultura de mercado), a un lugar más personal, con mayor enfoque al desarrollo de la gente, con gran trabajo en equipo, (cultura de clan) en la que la gente sea tomada en cuenta para aprovechar sus conocimientos, opiniones y habilidades (cultura adhocrática).

A partir del resultado de la cultura deseada es evidente que tanto el personal como los directivos se sienten en una organización excesivamente regulada, por lo que desean ambos grupos retomar algunas de las características de la cultura de clan; a la luz de estos resultados se sugiere una muy cuidadosa intervención cultural tendiente a reforzar los indicadores de la mencionada cultura de clan y disminuir la excesiva tendencia a la cultura jerárquica.

De igual manera, los miembros de la institución, requieren se valore la innovación, el intentar “cosas diferentes”, el ser emprendedor, respetar sus puntos de vista al solucionar o intentar solucionar los problemas que se presentan en el día a día, lo cual sin duda impacta en la forma de trabajar, en la forma de vivir, en lo que se valora como éxito y en las formas en la que se establecen las líneas estratégicas. Esto no significa alejamiento de metas u objetivos, pero si significa tomar conciencia del fenómeno cultural y encaminar el recurso a una adecuada gestión con la finalidad de que los resultados del estudio se constituyan en fundamentos para llevar a cabo un proceso de intervención exitoso, por lo que se recuerda a Quinn (2003), cuando afirma que el óptimo desempeño organizacional depende del adecuado balance de las fortalezas culturales, destacando además que dadas las características del fenómeno cultural, una intervención en ese sentido se deberá considerar al momento de definir los cambios o ajustes en la orientación estratégica, los cuales se han de llevar a cabo en forma por demás cuidadosa.

Es necesario recordar que los tipos de cultura no se presentan en forma pura, sino que se presenta una combinación, que hace necesario presentar la más dominante.

Considerando el tamaño y antigüedad de esta organización, sería importante realizar un estudio por áreas funcionales, considerando que probablemente

surjan diferencias entre las culturas en cada una de ellas, debido a la existencia de subculturas en la propia Institución.

El cambio cultural que requiere la institución, es en gran medida un reto para los directivos de la Delegación Estatal del IMSS en Durango y del Hospital tendiente al reforzamiento de aspectos tales como la motivación a los subordinados, el fomento al trabajo en equipo, a la responsabilidad y corresponsabilidad, al reconocimiento al trabajo bien hecho, entre otros.

Para finalizar, es importante destacar que de los tipos de cultura considerados en este estudio, se puede afirmar que ninguno es por sí mismo negativo o positivo, lo que si ocurre es que no sean los adecuados para el momento que vive la organización y que por tanto como es el caso que nos ocupa, ésta se tarde en reaccionar para hacer los ajustes pertinentes con consecuencias que pueden poner en riesgo el cumplimiento de su misión.

### Referencias

- [1] Cameron y Quinn (2006) Cameron K., & Quinn R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Revised Edition. Jossey-Bass. San Francisco, USA.
- [2] Villarreal D. (2009). *Cultura empresarial en la pequeña y mediana empresa fabricante de muebles de la ciudad de Durango*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración. Universidad Autónoma de San Luís Potosí, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado.
- [3] Valadez B., (2010). *El IMSS da a conocer la encuesta de satisfacción de usuarios*. Recuperado el 15 de Abril de 2010. <http://www.milenio.com/node/422685>.
- [4] Castro I., (2006). *Clima Social en el Servicio de Consulta Externa de Medicina Familiar, Satisfacción y Perfil de Personalidad de los Prestadores de Servicio del IMSS*. Tesis para obtener el grado de maestro en administración pública. Universidad Juárez del Estado de Durango. Facultad de Economía, Contaduría y Administración.
- [5] Plan Estratégico Delegacional 2008, IMSS Delegación Estatal Durango.
- [6] Lucas A., (1994). *Sociología para la empresa*. Ed. Isabel Capella, España.
- [7] Díez-Gutiérrez E. (2010). *La Cultura Organizativa*. Recuperado el 04 de Octubre de 2010 de <http://www3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Doctorad/cultura.htm>
- [8] Montuschi L., (2007). *Cultura Corporativa y Toma de Decisiones Éticas en la Empresa*.

- Revista electrónica Temas de Management, Volumen V*, Universidad del CEMA, Recuperado el 3 de Julio de 2009.  
[Http://cimei.cema.edu.ar/download/temas/temasnov07.pdf](http://cimei.cema.edu.ar/download/temas/temasnov07.pdf)
- [9] Alabart Y., & Portuondo A., (2004). Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de Investigación. Recuperado el 13 de Mayo de 2008 de: <http://bibvirtual.ujed.mx/ebSCO.html>.
- [10] Sánchez J., Tejero B., Yurrebaso A., Lanero A., (2006). *Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos*. Publicado en *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana, Ed. Electrónica* Vol 1. Num. 3. Agosto-Diciembre 2006. Pp. 380-403. Madrid: Antropólogos Iberoamericanos en Red. ISSN: 1578-9705.
- [11] Vilchez-Pérez J., (2004) *La Cultura Corporativa Avancemos: Revista de Investigación y Análisis Universidad Cesar Vallejo*. Perú pp. 7-13
- [12] Pumpin, C. y García-Echevarría S. (1988): *Cultura empresarial*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- [13] Fernández-Aguirre K y Modroño-Herrán J. (2007). Exploración textual en el contexto del Modelo de Valores en Competencia. Aplicación al tipo de cultura de la UPV-EHU (1) *Estadística Española* Vol. 49, Núm.166, 2007, págs. 501 a 530.
- [14] Quinn R., (2003) *Organization Strengths and Culture Action Planning Guide*. *Eepulse Michigan Business School*.
- [15] Choi Y., Seo M., Scout D., Martin J. (2010) Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version. *Journal of Sport Management*. 169-189. USA. Recuperado el 04 de Octubre de 2010. <http://bibvirtual.ujed.mx/ebSCO.html>
- [16] Ruiz-Mercader J., Sabater-Sánchez R., Jiménez-Jiménez D., Arnesen D., (2003) *Innovación y cultura empresarial*, Universidad de Murcia.
- [17] Sabater-Sánchez R., Ruiz-Mercader J., Carrasco-Hernández A., Caracterización de la cultura empresarial en la empresa familiar. Universidad de Murcia. Boletín.
- [18] Kaarst M., Nicholson S., Von Dran G., and Stanton J., (2004). *Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource*, *Library Trends*, Vol. 53, No. 1, Organizational Development and Leadership, edited by Keith Russell and Denise Stephens, pp. 33-53 The Board of Trustees, University of Illinois.
- [19] Stoica M., Jianwen L., Welsh H., (2004) Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship* Vol. 9, No. 3
- [20] Santos M., (2009) “*Cultura Organizacional alineada a la visión estratégica y liderazgo transformacional*”, Artículo, ENDEAVOR, Puebla, México. Recuperado el 23 de Septiembre de 2010.  
[http://www.endeavorpuebla.org.mx/www.endeavorpuebla.org.mx/Files/CULTURA\\_ORGANIZACIONAL\\_Y\\_LIDERAZGO\\_ARTICULO.pdf](http://www.endeavorpuebla.org.mx/www.endeavorpuebla.org.mx/Files/CULTURA_ORGANIZACIONAL_Y_LIDERAZGO_ARTICULO.pdf)
- [21] Calderón H., Serna G. (2009) “*Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico*” Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Recuperado el 23 de Septiembre de 2010.  
[http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23\\_2739\\_v12n2-art9.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_2739_v12n2-art9.pdf)
- [22] Kulvinskienė V., Seminogava E. (2009) “*Factors of Organizational Culture Change*”. Artículo, Universidad de Vilnius, Lituania. Recuperado el 29 de Septiembre de 2010.  
<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/87/27-43.pdf>

**Recibido:** 17 de noviembre de 2011

**Aceptado:** 4 de septiembre de 2012