

## ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO PÚBLICO

### ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN A PUBLIC SERVICE INSTITUTION

Karen Lisset Rodriguez Barrón\*

**SUMARIO:** 1. Introducción, 2. Desarrollo, 3. Metodología, 4. Resultados, 5. Conclusiones, 6. Fuentes de consulta

#### RESUMEN

Un tema de suma importancia en el mundo laboral es la cultura organizacional. Se trata de las características positivas o negativas de las organizaciones que, a su vez, influyen en el funcionamiento, estrategias y conductas de los centros de trabajo. El presente proyecto tuvo como finalidad analizar la cultura organizacional (bajo el modelo de Schein) que viven los colaboradores de una institución de servicio público (biblioteca) de la ciudad de Xalapa, Veracruz. Asimismo, se crearon instrumentos que permiten el análisis cualitativo de datos, mismos que se presentan con base en las estrategias que propone la teoría fundamentada y, por último, los resultados de las entrevistas muestran que los colaboradores viven una cultura organizacional aceptable, pero con puntos a fortalecer con la finalidad de mantener un funcionamiento eficaz y de mejor calidad.

#### ABSTRACT

A topic of interest and with a lot of importance in the world of work is Organizational Culture. This is the positives and negatives characteristics of an organization that have influence on the function, strategies, behavior inside a workplace. The present Project had to analyze the Organizational Culture (under the Schein Model) that the employees lived inside of a Public Institution (Library) in the City of Xalapa, Veracruz. Additionally, two instruments were created that allow the qualitative analysis of data, which are presented based on the strategies proposed by the Grounded Theory. The results of the interviews show that the employees live an acceptable Organizational Culture, but with different points to work at, for a better function and quality.

\* Licenciada en Ciencias y Técnicas de la Comunicación por la Universidad de Xalapa (UX). Maestra en Psicología del Trabajo y las organizaciones por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Actualmente, estudiante del Doctorado en Educación de la Universidad de Xalapa (UX), México.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura organizacional, artefactos, valores y creencias, supuestos.

**KEYWORDS:** Organizational culture, artifacts, beliefs and values, assumptions.

## 1. INTRODUCCIÓN

Como parte del proyecto de investigación para obtener el grado de maestra en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), existe el objetivo de analizar la cultura organizacional que viven los colaboradores de una institución pública ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz.

Pedraza (2023), señala que el mundo actual está en proceso de cambio y transformación que afecta los contextos económico, social, cultural, medioambiental; entre otros aspectos que inciden en el mundo laboral, debido a que las empresas enfrentan el reto de adaptarse y modificar prácticas de gestión, incluir la digitalización, tener nuevas herramientas de comunicación y producción, situación que a veces afecta a la fuerza laboral.

Todas las empresas cuentan con una cultura organizacional. Carrillo, Galarza, Aguirre y Tipán (2023), la definen como un sistema dinámico de valores que le dan identidad a una organización; es decir, una mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, mitos e ideas que reflejan el modo particular de funcionar y ser de la empresa que la diferenciará de otras a nivel local o mundial.

Existen diversas empresas a nivel mundial como Google, Disney, Facebook, por mencionar algunas, que destacan por su cultura y valor empresarial, además de que cuentan con entornos laborales positivos para sus colaboradores brindando espacios amplios que favorecen e influyen en las actividades laborales del día a día generando motivación y un ambiente positivo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2021), menciona que las empresas con normas más rigurosas en seguridad son las más exitosas; tal es el caso de los ejemplos mencionados en el párrafo anterior, sin embargo, destaca que las pequeñas y medianas empresas (pymes) son las organizaciones que contribuyen a las economías nacionales tienden a registrar mayores tasas de riesgos laborales como accidentes o enfermedades debido a que no existe el recurso humano y financiero para poder atender cuestiones éticas o de seguridad.

De acuerdo con Salazar, Cely, Tangarife, Crespo y García (2022, citados en Ordonez, Navarrete y Merino, 2023), es necesario que las organizaciones brinden a sus colaboradores espacios seguros, debido a que algunas características laborales generan riesgos en la salud mental o física. Es por tal motivo, que las evaluaciones de este tipo son importantes, ya que permiten

detectar a tiempo situaciones de riesgo y poder llevar a cabo acciones que permitan un ambiente saludable, relaciones humanas positivas o hacer valer y respetar los derechos laborales.

Asimismo, en los últimos años ha existido un creciente interés mundial por la cultura organizacional, salud y seguridad laboral a través de investigaciones científicas u otros medios que permiten reflexionar al respecto. Foust, Román y Álvarez (2022), comentan que las relaciones industriales en México han permitido tener cambios significativos en los derechos laborales de los mexicanos.

Considerando la información mencionada anteriormente, surge la intención de analizar la cultura organizacional de los colaboradores de una institución de servicio público, específicamente una biblioteca. Al respecto, se genera la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo viven la cultura organizacional los colaboradores de una institución de servicio público, específicamente, la biblioteca “Carlos Fuentes”, de Xalapa, Veracruz, México?

## 2. DESARROLLO

Antes de hablar de cultura organizacional, es importante tener en claro el concepto de *cultura*. Val (2017, citado en Ramos, Aucahuallpa & Erazo, 2022), describe la cultura como concepciones religiosas, tradiciones, estilos de vida, creencias y características propias de un entorno. Es decir, son las costumbres de un lugar, que son transmitidas de generación en generación y que van teniendo un

significado especial e importante para un grupo de personas.

Por otra parte, Schein (2004) destaca que el concepto de cultura es variado debido a que puede ser usado como indicador de algo sofisticado o también se usa para referirse a los usos y costumbres de una sociedad, como se mencionó anteriormente.

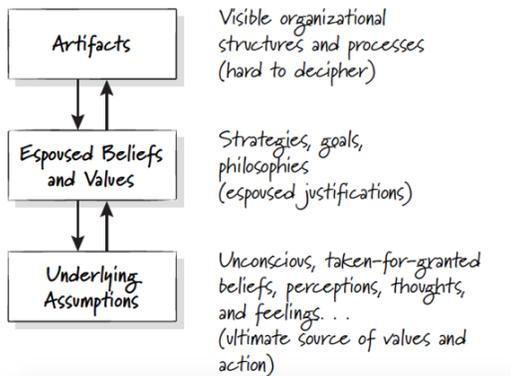
Con el paso de los años, ese mismo concepto también se ha utilizado para el contexto organizacional. Mena (2019) describe la cultura organizacional como las formas de percepción y sentimientos que se generan en el interior de las organizaciones en los que se involucran las personas; también señala que son las prácticas, valores, filosofía, lenguajes, rituales, reglamentos modos de pensar, producir o hacer en el lugar de trabajo.

Dentro de una organización, ya sea grande o pequeña, existen estos detalles que la hacen única y diferente a otras o que, a su vez, permiten su reproducción en otros lugares para un buen funcionamiento; desde el mobiliario, reglas, uniforme, entre otras características que también enriquecen la imagen interna y externa.

### 2.1 Modelo niveles de la cultura de Edgar Schein

Villarreal, Gómez y Rojero (2023) señalan que el estudio de la cultura organizacional ha tomado gran relevancia en la actualidad, ya que buscan comprender el desempeño laboral y mejorar los indicadores en cualquier organización, con la finalidad de que los colaboradores se sientan motivados, comprometidos y satisfechos.

Imagen 1. Niveles de la cultura / Levels of Culture



Fuente: Schein (2004, p. 26)

Para Schein (citado en Padilla, 2022) la cultura organizacional es un fenómeno dinámico y de aprendizaje que comparten los colaboradores de un centro de trabajo y que enseña a los nuevos integrantes cómo pensar, sentir, percibir ciertos problemas. De igual forma, se consideran las creencias, comportamientos, valores; entre otros elementos que tenga una organización.

Con la finalidad de poder analizar la cultura dentro de las organizaciones, Schein (2004) presenta un modelo que se divide en tres niveles: artefactos, valores y creencias, y supuestos (Ver Imagen 1).

### 2.1.1 Artefactos

En el primer nivel están los *artefactos*: “Todo lo que se puede ver, escuchar y sentir [...] esto incluye todos los productos visibles del grupo desde la arquitectura de su espacio físico, lenguaje, tecnología y productos, estilo, vestimenta, maneras de dirigirse, mitos e historias, rituales y ceremonias” (Schein & Schein, 2016, p.17); dentro de este nivel se consideran los uniformes o ropa, logos, colores, mobiliario y materiales

de trabajo, iluminación, ubicación, ruido, personal, incluso el comportamiento de los miembros, ya que –como se mencionó previamente– artefactos son todo lo que se pueda ver, escuchar y sentir.

Considerando lo anterior, Rocha, Henao y Cardona (2021) indican que, dentro del nivel de artefactos, están los objetos físicos, manifestaciones verbales, decoraciones, edificios, entre otras características visibles. En este nivel se consideran colores, fotos, uniformes, entre otras cosas observables que dan identidad a una organización.

De igual forma, Minsal y Pérez (2017, citados en Bernaud, Gómez, Tortolero & González, 2022) señalan que en este primer nivel se incluye el lenguaje, la conducta, producciones artísticas, capacidades tecnológicas; entre otros componentes que pueden ser captados por los sentidos.

Existe una ciencia que se llama ergonomía, que está enfocada en el estudio de los artefactos y espacios laborales. A pesar de no ser el área propia del presente estudio, es importante conocerla someramente para entender la importancia de los artefactos y sus condiciones dentro de una organización.

La Asociación Internacional de Ergonomía (2020, citada en Benites, Vázquez & Puentes, 2021) afirman que es una ciencia y profesión que hace uso de fundamentos teóricos, datos y métodos para proponer diseños orientados al bienestar humano y optimización del sistema.

La ergonomía es una disciplina que debería ser incorporada en la administración

de las organizaciones para verificar que el mobiliario, espacios e iluminación – por mencionar algunos– sean seguros y cómodos para el personal, de manera que se eviten factores de riesgo laboral a mediano y largo plazos.

Cercado, Chinga y Soledispa (2021) destacan que la ergonomía es indispensable en las organizaciones, ya que además de tener mayor productividad, se prevén pérdidas económicas importantes para la empresa y empleados. Es decir, se reducen los costos por lesiones, ausentismo, primas de seguros, disminuye la rotación, decrecen errores y días de trabajo perdidos, entre otras cuestiones que afectan económicamente a ambos sujetos (colaborador y empleador).

Considerando todo lo anterior, se subraya la importancia de que las organizaciones puedan salvaguardar la seguridad física y mental de su personal, pues además de tener un impacto positivo en la productividad o bienestar, también se pueden prevenir problemas legales y económicos derivados de algún accidente o enfermedad laboral.

### 2.1.2 Creencias y valores

En el segundo nivel se encuentran las *creencias* y *valores*. Schein y otros (2016) mencionan que son las reglas éticas y morales que sirven a los colaboradores de guía en su forma de comportarse. Estos elementos también permiten tener una idea de cómo resolver determinadas cuestiones laborales, puesto que son parte de la ideología y filosofía de la empresa.

Bernal y Alpuche de la Cruz (2022) indican que los valores y creencias

son la parte de la filosofía empresarial establecida por propietarios o accionistas de una organización y que marcan la responsabilidad, respeto, compromiso y sentido de pertenencia del grupo de personas que se encuentran laborando en la empresa.

Por otra parte, Daft (2010) destaca que los “ritos y ceremonias” también ayudan a identificar los valores culturales, debido a que son actividades elaboradas y planeadas por los superiores, en los que se puede ver algún valor reflejado o que se hacen para reforzar valores específicos; así como crear vínculos, buenos sentimientos e incrementar el compromiso con la empresa.

En este nivel, con base en Rocha et al., (2022), tanto las normas, acciones, valores y creencias son elementos que influyen de manera directa en los colaboradores para su desempeño. Es por tal motivo que es importante que los valores y normas sean claros para todos sus integrantes, a fin de que en la organización existan congruencia y ambiente positivo.

### 2.1.3 Supuestos

En el tercer nivel se encuentran los *supuestos*. Schein y otros (2016) señalan que son los valores y creencias adquiridos inconscientemente y que, a su vez, definen los sentimientos, pensamientos, percepciones y comportamientos. De igual forma, los autores señalan que este nivel ayuda a los colaboradores a generar identidad con la organización; además de ayudarlos a saber cómo comportarse dentro de la empresa, así como también a sentirse bien respecto de sí mismos.

Schein (2004) describe los supuestos como el resultado de la buena y constante práctica de los valores y creencias mencionados en el segundo nivel; es decir, son el resultado de la buena práctica o aplicación de soluciones y acciones que un grupo adopta y pone en práctica frecuentemente haciéndolas suyas en su día a día.

Por otra parte, Schein y otros (2016) afirman que los supuestos están relacionados con algunos aspectos de la vida y la forma correcta de llevar a cabo algún rol o actividad, así como relacionarse en familia u otras relaciones interpersonales. Dichos autores señalan, asimismo, que los supuestos derivan de las ideas, reglas o normas que son aceptadas socialmente y que forman parte de la cultura en la que se encuentran los colaboradores y la organización; así como también influyen la educación y las experiencias individuales o grupales.

### 3. METODOLOGÍA

El presente trabajo es una investigación de enfoque cualitativo con un diseño no experimental-transversal y un alcance descriptivo. La técnica utilizada fue la entrevista por medio de dos guías de entrevistas, mismas que fueron creadas y validadas mediante un jueceo de contenido.

#### 3.1 Objetivo

Analizar la cultura organizacional que viven los colaboradores de una institución de servicio público de Xalapa, Veracruz, México.

#### 3.2 Procedimiento

La institución de servicio público, objeto

de estudio de este trabajo de investigación, es la biblioteca “Carlos Fuentes”, ubicada en la ciudad capital de Xalapa-Enríquez, Veracruz, en México; asimismo los colaboradores del turno sabatino son la población y sujetos del proyecto.

El primer paso fue establecer contacto con el director de la institución para presentar el objetivo y características del proyecto con la finalidad de que permitiera realizar el trabajo de investigación en el centro de trabajo. Después de tener la autorización del director, se invitó a los colaboradores a participar en el proyecto señalando el objetivo de la entrevista, así como que también tenía que haber una grabación de audio para después hacer su transcripción y poder realizar el análisis. Cada vez que un colaborador aceptaba, se agendaba una fecha y hora para realizar la entrevista con la finalidad de no interferir con sus otras actividades.

Finalmente, después de realizar las entrevistas y obtener toda la información necesaria, se procedió a analizar y buscar la respuesta a la pregunta de investigación de este proyecto, asimismo se describió lo encontrado, incluyendo los aspectos que podrían mejorar en caso de así desearlo.

#### 3.3 Análisis de datos

Fueron 14 colaboradores más el director quienes participaron en las entrevistas del presente proyecto y que con sus comentarios e información permitieron conocer la cultura organizacional de la institución, así como también identificar áreas de oportunidad para fortalecer el funcionamiento de la biblioteca.

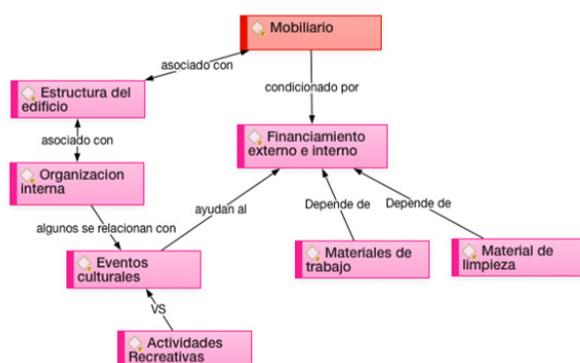
El análisis de datos se realizó con base en las estrategias que propone la teoría fundamentada, es decir codificando y categorizando toda la información. Los datos se clasificaron con ayuda del programa ATLAS.Ti. Se generaron diversos códigos, con los cuales se crearon mapas que permiten una mejor visualización de las relaciones de los datos y que permite tener más claros los resultados del proyecto.

#### 4. RESULTADOS

Como se mostró líneas arriba, la cultura organizacional se puede estudiar en tres niveles, es por tal motivo que se presentan tres redes o familias que llevan el nombre de cada nivel: “artefactos”, “valores y creencias” y “supuestos”.

En la primera familia, que es la de artefactos, cabe destacar que el código con mayor enraizamiento fue **mobiliario**.

Imagen 2. Artefactos



Fuente: Elaboración propia con ayuda de Atlas. Ti 9 (2020)

Como se puede apreciar en el esquema, el **mobiliario** está asociado con la **estructura del edificio** ya que los colaboradores de la biblioteca “Carlos Fuentes”

mencionan que a pesar de no estar en tan malas condiciones, ambos necesitan mantenimiento en diversos aspectos, situación que está condicionada por la economía de la institución, señalada por el código **financiamiento interno o externo**.

Sin embargo, los trabajadores también son conscientes de que, al no tener un recurso económico fuerte, el apoyo en ese sentido es limitado y que, a su vez, afecta en la compra de **material de trabajo** o de **limpieza** que a veces es requerido en algunas de las áreas de la institución. Aunque también señalan que cuando han necesitado algo, a veces es cuestión de esperar unos días, pero que sí han contado con lo solicitado, siempre y cuando sea algo accesible o, en algunas ocasiones, ellos mismos han tenido que comprar sus materiales como lápices, hojas, cubrebocas, entre otros.

Por otra parte, los códigos **estructura del edificio** y **organización interna** están asociados, ya que el centro de trabajo es muy amplio y esto permite una perfecta distribución de los colaboradores y que todos tengan diversas actividades, incluso hay personal encargado de una galería y auditorio, donde se llevan a cabo eventos culturales en los que el artista o artistas apoyan a la institución con pintura u otros materiales que permiten su

mantenimiento y aligeran un poco los gastos internos.

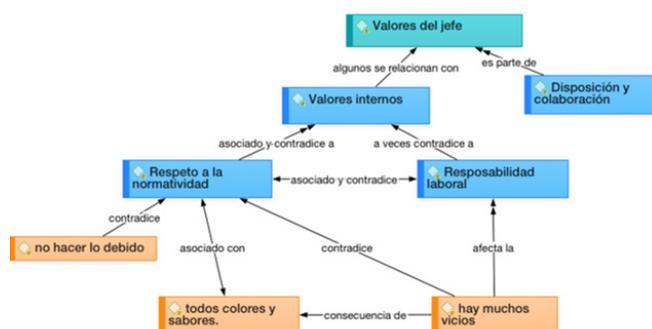
Finalmente, algunos de los colaboradores mencionan que, aunque hay **eventos**

**culturales**, a veces ellos no son invitados porque su función principal es atender a los usuarios, cuidar el acervo bibliográfico, guardar y acomodar los libros que son utilizados y si ellos se fueran a presenciar los eventos culturales se quedarían desatendidas las salas, poniendo en riesgo los materiales. En contraste con lo anterior, otros participantes mencionan que sí han podido disfrutar de los eventos culturales que ha habido en la biblioteca.

Por otra parte, en relación a los **eventos recreativos** para convivir como personal, los colaboradores destacaron el desayuno o comida por las fiestas decembrinas; asimismo, algunos comentaron que les gustaría que hubiera más espacios para seguir conviviendo con sus compañeros de trabajo.

En la segunda familia, valores y creencias, el código central –es decir, que tuvo mayor enraizamiento– fue **valores del jefe**.

Imagen 3. Valores y creencias



Fuente: Elaboración propia con ayuda de Atlas. Ti 9 (2020)

Todos los participantes expresaron que su jefe es una persona respetuosa, atenta y cordial, también mencionaron que cuando se dirige a ellos para brindarles algún aviso o retroalimentación, lo hace de manera

privada y siempre guardando las formas. Asimismo, como se puede apreciar en la imagen, el código **disposición y colaboración** es parte del código **valores del jefe**, ya que los colaboradores expresan que su jefe es una persona con mucha disposición para apoyar y llevar a cabo diversas actividades dentro de la institución, así como para resolver ciertas cuestiones dentro de esta.

Por otra parte, algunos de los **valores internos** se relacionan con los que tiene el jefe, debido a que los colaboradores expresan que existe mucho respeto, cordialidad y servicio; sin embargo, también hubo comentarios en los que se destaca que existen ciertas conductas o características que no corresponden a los valores internos, como la poca limpieza que a veces hay en la institución.

De igual forma, muchos comentaron que no conocían los valores internos y normas de la biblioteca, ya que desconocían si existía algún documento en donde vinieran estipulados, así como también señalaron que no se encuentran visibles o al alcance de todos los miembros de la institución, mientras que algunos otros mencionaron que la institución sí era congruente con sus valores internos, pero sin dar más detalles o ejemplos.

Los códigos **respeto a la normatividad** y **responsabilidad laboral** están asociados porque, con base en los comentarios de los participantes, al no respetar las reglas internas tampoco se están respetando sus obligaciones laborales, incluso, algunos colaboradores señalan que otros o ellos mismos a veces

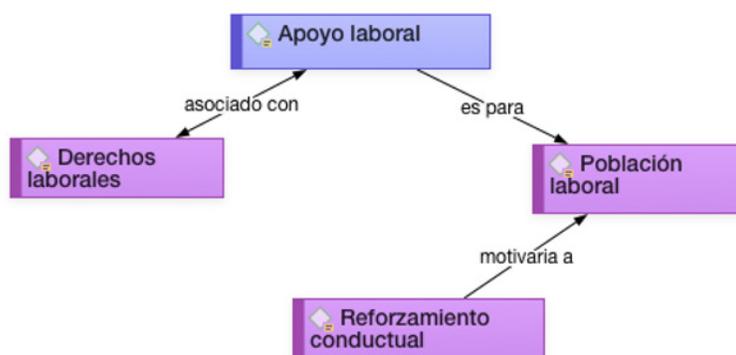
incumplen con ciertas normas, situación que se asocia a y contradice los **valores internos**.

Además, muchos de los colaboradores están conscientes de que a veces **no hacen lo debido** dentro de una biblioteca como guardarsilencio o evitar comer dentro de las Instalaciones, situación que contradice el respeto a las normas. El código *in vivo*, **todos colores y sabores**, está asociado a **respeto a la normatividad**, ya que cada colaborador es distinto y hay algunos que cumplen o no, con sus deberes; situación que es muy notoria para los demás integrantes del equipo.

Finalmente, el código **hay muchos vicios**, hace referencia a ocasiones en las que los colaboradores desconocen sus responsabilidades como bibliotecarios, y hay conductas negativas que, como se aprecia en la red, son consecuencia o resultado de la diversidad de personalidades y que, a su vez, afectan al orden y respeto de las actividades, normas e institución.

En la tercera familia, supuestos, el código central fue **apoyo laboral**:

Imagen 4. Supuestos



Fuente: Elaboración propia con ayuda de Atlas. Ti 9 (2020)

Como se puede apreciar en la imagen, los códigos **apoyo laboral** y **derechos laborales** se encuentran asociados, ya que a pesar de que muchos destacaron que existe un gran apoyo por parte del director para toda la **población laboral**, otra parte mencionó que cuentan con el respaldo de un sindicato, para que, en determinada situación, puedan hacer válidos ciertos beneficios con los que cuentan: pedir días de descanso, incapacidades, entre otros.

Asimismo, el código población laboral además de hacer referencia al total de colaboradores que se encuentran en la institución, también lo conforman incidentes que hablan sobre el exceso de población que existe en algunas áreas de la biblioteca, situación que, en la mayor parte de los casos, es favorable, ya que, cuando alguien falta, las salas de consulta no se quedan solas y las actividades pueden seguir llevándose a cabo.

En la parte de remuneración o **reforzamiento conductual**, algunos participantes destacaron que existe un reconocimiento verbal o físico (como un apretón de manos), por parte de la Dirección o del director de la institución, así como también han sido respetuosos y empáticos con ellos en situaciones adversas.

Igualmente, otra parte de la muestra mencionó que no se sienten remunerados salarialmente como ellos desearían, pero cabe destacar que existen

algunas acciones como las económicas en las que no puede interferir la institución ya que las condiciones laborales dependen del Gobierno del Estado; sin embargo, existen otras acciones que se podrían implementar a futuro para así motivar o incentivar a la **población laboral**.

## 5. CONCLUSIONES

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo con Schein (2016) la cultura organizacional es el conjunto de prácticas, ambiente, valores y creencias que tiene cada empresa. Como se puede apreciar en el análisis de las familias o redes, los trabajadores expresaron tener una cultura organizacional aceptable; sin embargo, también con base en esos comentarios se pueden identificar áreas de oportunidad a desarrollar para beneficio de la institución y, a su vez, mejorar el bienestar de los colaboradores.

Se puede decir que los colaboradores viven la cultura organizacional de manera aceptable; ya que los colaboradores cuentan con un establecimiento amplio, mobiliario que, a pesar de no estar en las mejores condiciones, es funcional y realizan actividades que están relacionadas con temas académicos o culturales.

Además, los colaboradores y autoridades administrativas comparten valores como el respeto y la cordialidad, situación positiva en la institución que permite un clima agradable y positivo, aunque también hay otros valores por fortalecer para seguir brindando el mejor servicio al público. Finalmente, también algunos participantes destacaron contar con ciertos beneficios

que les brinda su centro de trabajo o sindicato, lo cual fortalece su bienestar y seguridad no solo física o mental, sino también económica y laboral.

En relación con los valores y creencias, Schein (2004), además de señalar que los valores son reglas éticas y morales para guiar el comportamiento, también menciona que puede tratarse de aspiraciones. En las entrevistas hubo comentarios ligeramente contradictorios en el tema de responsabilidad laboral y respeto a la norma, situación que es entendible, ya que, a veces, no todos cumplen con ciertas reglas, sin embargo, el hacer lo correcto es lo deseable.

En el tema de supuestos, el autor señala que dentro de un grupo u organización existen ciertas técnicas o ideas arraigadas que permiten el funcionamiento de un grupo y a veces estos supuestos fueron fundados e influenciados por un líder. Asimismo, el caso de la biblioteca a pesar de que han existido diversos cambios de jefes o autoridades administrativas, las funciones y ciertos procesos se han conservado, así como también cada colaborador cuenta con el respaldo de un sindicato, situación que permite tener un orden y seguridad en ciertas cuestiones.

La biblioteca “Carlos Fuentes” tiene diversas necesidades, ya que cuenta con poco ingreso económico, situación que a lo largo de los años ha afectado en la compra de material de limpieza o mantenimiento, así como también no ha sido posible mejorar el mobiliario como sillas y escritorios o incluso actualizar el material bibliográfico. A pesar de tener esas necesidades, los

colaboradores se mostraron conscientes y saben que hay cuestiones que no se han podido mejorar por la situación económica que vive la institución.

Por otra parte, existen áreas de oportunidad en relación a la cultura organizacional ya que, con base en los comentarios de los participantes, es necesario construir y fortalecer una filosofía institucional, así como también implementar estrategias o actividades que permitan mayor reconocimiento y convivencia entre los colaboradores.

Se pensaría que, por hablar de una institución pública, la cultura organizacional sería más fuerte y desarrollada, ya que está respaldada por otras instituciones; sin embargo, existen diversas necesidades o áreas de oportunidad en lo que respecta a la cultura debido a la poca atención que las autoridades gubernamentales le han brindado.

Finalmente, es importante tener presente que el entorno de la institución se encuentra en constante cambio político, económico y social. Este dinamismo justifica la necesidad de realizar investigaciones a mediano plazo para identificar posibles nuevos fenómenos de interés, así como la invitación a seguir estudiando y explorando la cultura organizacional de otras entidades de carácter público con la finalidad de tener mayor información para fortalecer las instituciones y la fuerza laboral en el futuro.

## 6. FUENTES DE CONSULTA

- Benites, H. A.; Rojas, C. A.; Vásquez, Y. Y. & Puentes, G. R. (2021). Ergonomía y la práctica docente en el contexto remoto. *DominiodelasCiencias*, 7(3), 41-60. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.1981>
- Bernaud, I. P.; Gómez, J. G. I.; Tortolero, I. R. & González, M. B. (2022). Diagnóstico de la cultura organizacional actual y deseada: estudio de caso de una empresa comercializadora de acabados y materiales para la construcción. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 354-368. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.234>
- Carrillo, A. P.; Galarza, S. P.; Aguirre, C. & Tipán, L. A. (2023). Cultura Organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120-131. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n2/2218-3620-rus-15-02-120.pdf>
- Cercado, M. M.; Chinga, G. P. & Soledispa, X. E. (2021). Riesgos ergonómicos asociados al puesto de trabajo del personal administrativo. *Revista Publicando*, 8(32), 69-81. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2268>
- Daft, R. (2010). *Teoría y Diseño organizacional*. México. Cengage Learning. <https://cutt.ly/cw8PKmSS>
- Foust, D.; Román, L. I. & Álvarez, M. Á. (2022). Posibilidades y límites de la reforma laboral en México. *Revista latinoamericana de derecho social* (35), 239-269. 2023. <https://doi.org/10.22201/ijj.24487899e.2022.35.17278>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*. 46, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>
- Ordonez, S.; Luy, W. & Merino, J. (2023). Los factores de riesgos psicosociales y como inciden en la satisfacción laboral. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 248-261. <https://acortar.link/5Fp6Ee>
- Organización Internacional del Trabajo (2021). *Mejora de la Seguridad y salud en el trabajo de las pequeñas y medianas empresas*. Manual del participante. <https://cutt.ly/fw8PKZTJ>
- Padilla, J. (2022). Cultura Organizacional: el factor clave para la adopción de una cultura de integridad en el servicio público. *Revista YACHAQ*, 13. 59-72. <https://cutt.ly/Ew8PK6Kt>
- Pedraza, B. (2023). Educación y Formación Permanente: Nuevas habilidades y competencias para una empleabilidad sostenible en el contexto socioeconómico y laboral actual. *Alternancia Revista de Educación e Investigación*, 5(9), 107-122. <https://revistaalternancia.org/index.php/alternancia/article/view/1111/2476>
- Ramos, A.; Aucahuallpa, R. & Erazo, J. C. (2022). Rescate de tradiciones culturales mediante proyectos escolares en estudiantes de Educación Básica subnivel medio.

- Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 7(1), 270–286. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1789>
- Rocha,T.; Gómez, H. & Cardona, D. (2021). CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS: CONCEPTOS, ALCANCES Y PROPUESTAS TEÓRICAS PARA SU MEDICIÓN. Gerencia Libre, 8(17), 17-31. [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia\\_libre/article/view/9522/8551](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9522/8551)
- Schein, E. & Schein, P. (2016). Organizational culture and leadership. Wiley Imprint.
- Schein, E. (2004). Organizational culture. Wiley Imprint.
- Secretaría de Educación de Veracruz (2014). Biblioteca Carlos Fuentes. <https://www.sev.gob.mx/biblioteca-carlos-fuentes/>
- Villarreal, F.; Gómez, J.G.; Rojero, R. (2023). La cultura organizacional y el desempeño laboral, en una empresa metalmecánica de Durango, México. Revista Administración y Organizaciones. 26(51). <https://doi.org/10.24275/UXID7771>