

# **Diseño de un modelo de cultura de innovación a partir de la cultura organizacional**

## **Resumen**

¿Cómo influye la cultura organizacional en la gestión de la innovación? ¿Qué elementos debe tener un modelo de cultura de innovación que incida en la estructura y la cultura organizacional? ¿Se puede utilizar el mismo modelo de gestión de la cultura en diferentes instituciones? Las anteriores preguntas motivaron la realización de este estudio para el diseño de un modelo de cultura de innovación a partir de la cultura organizacional.

La investigación se realiza en una institución de servicios de salud de alta complejidad en la ciudad de Bogotá. Es un estudio tipo mixto donde se evalúa la cultura organizacional bajo el modelo de valores en competencia o the competing values framework (CVF), por sus siglas en inglés, elaborado por Cameron y Quinn (2006); El instrumento evalúa la cultura en seis categorías: características organizacionales, liderazgo, estilo administrativo, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito; y caracteriza cuatro tipos de cultura (clan, adhocracia, jerárquica y mercado).

Dentro de los resultados se encuentra que en la percepción actual coexisten los cuatro tipos de cultura, aunque se da un mayor peso a la de tipo jerárquico y en segundo lugar se identifica la de mercado. No existen diferencias significativas en el tipo de cultura percibida por las áreas administrativa y asistencial, por antigüedad, por profesión o área de trabajo.

Se identifica incongruencia en la cultura actual, dada por la falta de alineación entre las categorías, características organizacionales y liderazgo.

Frente a la cultura preferida en el futuro, se identifica que se desea una tipo clan, que se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la organización, como una familia.

De acuerdo a los resultados se diseña un modelo de cultura de innovación basado en los elementos claves de la cultura organizacional actual para transformarse en una cultura innovadora.

## **Palabras clave**

Cultura organizacional, cultura de innovación, gestión

## **Introducción**

Las instituciones de salud producen y entregan servicios a la sociedad de diverso orden, desde servicios de baja complejidad, como consulta externa, hasta servicios especializados y relacionados con alta tecnología y un nivel muy alto de profesionales; además realizan formación de recurso humano en salud. Esta complejidad hace que se encuentren en el mismo espacio diversas disciplinas y grados de cualificación. Por otro lado, las tecnologías y áreas de apoyo difieren en grados de complejidad y funciones, razón por la que el logro de los resultados depende de una simbiosis de los sistemas y de la adecuada articulación entre las personas y áreas de la institución.

En las instituciones prestadoras de servicios de salud se encuentran estructuras jerárquicas, niveles de participación exclusivos, y la innovación se enfoca en aspectos tecnológicos; las estructuras no son flexibles, ni integradas totalmente mediante el uso de sistemas de información lo que obstaculiza el desarrollo de la autonomía y la decisión en todos los niveles; la rotación del personal es alta lo que dificulta la gestión del conocimiento.

Se considera que la transformación de la cultura se convierte en un facilitador para el desarrollo de diferentes tipos de innovación y se identifica entonces la necesidad de desarrollar una ventaja competitiva que le permita alcanzar y sostener una posición en el entorno socioeconómico a largo plazo. Según Porter la competitividad es:

Tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en el mismo mercado buscando ser seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, nuestras habilidades, nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de seducir, atender, asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestro bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas. (Porter, 1991)

La competitividad no se logra de la noche a la mañana y requiere un proceso de transformación cultural, donde las personas se convierten en el principal recurso competitivo. Es necesario entonces desarrollar procesos de innovación que permitan a las organizaciones mantenerse en el mercado, lograr una estabilidad económica y proyectarse hacia el futuro.

En el sector servicios se innova por proceso continuo, introduciendo modificaciones progresivas en productos y en procesos. De acuerdo al Manual de Oslo de la OCDE (2005), esto correspondería a innovación incremental y es allí donde es importante identificar cuál sería el modelo que permitiría desarrollar procesos de innovación permanentes.

En el estudio se analizaron diversos autores para abordar la evaluación de la cultura organizacional y se definió trabajar con el modelo propuesto por Cameron y Quinn incluido en su modelo de valores en competencia, que tiene un instrumento específico: el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI, por sus siglas en inglés)

## **Revisión de literatura**

La revisión de literatura se realiza siguiendo una línea que inicia con la definición de innovación, identificándola como una capacidad para la empresa y continúa relacionando el aprendizaje organizacional, los conceptos de cultura organizacional y cultura de innovación;

posteriormente se enuncian estudios de cultura organizacional realizados en Latinoamérica y en instituciones de salud.

La innovación es un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad Nelson y Winter (1982); Para América González (s.f.), es un proceso que reúne varios elementos como son: la novedad, la aplicabilidad, la intencionalidad de beneficio para el individuo, el grupo, la organización y la sociedad en general y genera además de beneficios económicos “el crecimiento personal, el incremento de la satisfacción, el mejoramiento de la cohesión grupal y mejor comunicación interpersonal; al mismo tiempo que las mediciones de mejoría en la productividad y ganancia económica” (González, s.f.:3)

### **Innovación como capacidad**

La innovación se reconoce como una capacidad de la empresa. Penrose (1980) plantea en su teoría de la perspectiva basada en capacidades y recursos (RBV, por sus siglas en inglés), que las empresas funcionan como base para apropiar, sistematizar, divulgar y aplicar conocimiento científico nuevo y generar innovación, donde cada firma tiene un desempeño distinto dependiendo de las capacidades y recursos con los que cuente, y que serán la base de su expansión. De manera complementaria Teece et al (1997) plantean la teoría de las capacidades dinámicas (DCV por sus siglas en inglés) como un subgrupo de capacidades de la empresa que permiten la creación de nuevos productos y procesos (innovación), y dan la posibilidad a la empresa de responder al entorno y anticipar los recursos necesarios.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un patrón de premisas básicas que un determinado grupo descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas internos y externos,

son consideradas válidas y se enseñan a nuevos miembros del grupo; y plantea que quizá “lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura y que el único talento de los líderes este dado por su habilidad para trabajar con la cultura”. (Shein, 1988. Pág. 20); Según Hofstede (1999), la programación mental colectiva distingue a los miembros de un grupo de otro y plantea dimensiones como: orientación a procesos frente a resultados, orientadas a la tarea frente a los empleados, profesionales frente a restringidas a la propia organización, sistemas abiertos frente a sistemas cerrados, controladas rígidamente frente a relajadamente, pragmáticas frente a normativas.

Denison (1991) desarrolla un instrumento para la medición de la cultura con el fin de identificar su influencia empírica en la efectividad organizacional, y plantea cuatro rasgos culturales: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Cameron y Quinn (2006), definen en su modelo de valores en competencia dos dimensiones: la primera dimensión, diferencia criterios de efectividad en dos extremos (relacionados con la flexibilidad, discreción y dinamismo, contra aquellos relacionados con la estabilidad, el orden y el control); y la segunda, diferencia integración y unidad, contra criterios que enfatizan una orientación externa, diferenciación y rivalidad). Y describen cuatro tipologías de cultura: A. Clan, recibe este nombre por ser similar a una estructura familiar, donde se comparten metas y valores, se involucran los empleados y compromiso corporativo; B. Adhocrática, sensible a las condiciones cambiantes, donde la iniciativa innovadora conduce al éxito que se modifica en función de las necesidades, es flexible y creativa; C. Mercado, considerada como un tipo de organización que funciona como mercado en sí misma, su enfoque es externo donde los valores centrales son la competitividad y la productividad; D. Jerarquía, basada en la teoría clásica de la burocracia donde priman, las reglas, normas, impersonalidad, responsabilidad y múltiples niveles jerárquicos.

Este modelo fue desarrollado originalmente por Quinn y Rohrbaugh en 1983 y ha sido utilizado en los servicios de salud para evaluar la cultura de la organización enfocada en la mejora del desempeño en otros estudios, tales como: Bosch M, Dijkstra R, Wensing M, van der Weijden T, Grol R.2008; Arizeta AG, Portillo I, Ayestaran S.2001; Scott T, Mannion R, Marshall M, Davies H.2003. (Revilla, Santana & Rentería, 2015)

Según Hernández y Fernández (2008: pág. 15) este modelo es el que tiene mayor evidencia empírica, especialmente en Latinoamérica, así como sencillez y claridad conceptual por la utilización en diversos estudios, entre ellos: Quinn, Faerman, Thompson, Mcgrath, y St Clair, 2007; Leal, Martín, y Hernández, 2007; Ralston, Terpstratong, Terpstra, Wang y Egri 2006; Cameron y Quinn, 2006; De la Garza, Hernández Sampieri y Fernández Collado, 2005; Morcillo y Alcahud, 2005; Sepúlveda 2004; Berrio, 2003; Ahumada, 2001; Quinn, 1998; Quinn y Kimberley, 1984; y Quinn y Rohrbaugh, 1983 y 1981.

### **Capacidad de aprendizaje de la organización**

Para Garvin, Edmonson, & Gino (2008), cada empresa debe convertirse en una organización de aprendizaje donde las personas sean capaces de ayudar a sus empresas a cultivar la tolerancia, fomentar la discusión abierta, y pensar de manera holística y sistémica, y de adaptarse a lo impredecible con mayor rapidez que sus competidores. Identifican tres factores clave: un entorno que apoye el aprendizaje, procesos y prácticas concretas de aprendizaje, y una conducta de liderazgo que lo refuerza.

Para el cambio cultural “Se debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social” (Shein, 1988. Pág. 25)

### **Cultura para la innovación**

(Carrion, 2009:134) plantea dimensiones culturales para la innovación, entre ellas están: Orientación al proceso, profesionalidad, apertura al entorno, nivel de control, control

normativo, distancia de poder, evitación de la incertidumbre, orientación humana, asertividad, igualitarismo de género, diversidad, orientación al rendimiento, relación individualismo/colectivismo, colectivismo organizacional, orientación a los equipos, innovación y riesgo, análisis y minuciosidad, agresividad externa e interna, colaboración interna, estabilidad y cultura histórica.

De manera complementaria se identifican estudios sobre cultura organizacional en diversos tipos de empresa, entre ellos los realizados por Naranjo, Jiménez y Sanz (2012); Armenteros, Guerrero, Rio, & Molina (2012); Naranjo & Calderón (2015); (Fang, Chang y Cheng, 2010). Para el sector salud se identifican otros estudios de cultura organizacional que utilizan diversos métodos de evaluación, entre estos se encuentran los realizados por: Franco & Urbano (2010); Ortega, Alemán, Brito, Rueda y Salcedo (2011); Domínguez, Rodríguez y Navarro (2009); Chumpitaz (2014); y Revilla-Macías, Santana-Mondragón, y Rentería-López (2015); este último aplica el instrumento de Cameron y Quinn en 10 hospitales en México.

## **Objetivos**

Diseñar un modelo de cultura de innovación, que tome en cuenta elementos existentes y nuevos, de manera que facilite el desarrollo de un sistema de gestión para la innovación.

Analizar la cultura organizacional de la IPS que permita identificar el nivel de influencia y determinar los elementos del modelo de cultura para la gestión de innovación a desarrollar.

## **Metodología**

Es un estudio exploratorio mixto. Inicialmente se realizó la revisión de la literatura existente bajo los siguientes descriptores: cultura de innovación, cultura organizacional, innovación organizacional, en las bases de datos de Ebsco, Doaj, Redalyc, Google académico y Dialnet, ubicando 132 referentes. Se selecciona el instrumento de evaluación de cultura organizacional

de Cameron y Quinn, por su validación en Latinoamérica y en instituciones del sector salud. Adicionalmente se realiza una entrevista semiestructurada a líderes de la organización.

## Proceso de recolección de datos

El muestreo que se desarrolla es aleatorio estratificado. Se aplica consentimiento informado por exigencia del comité de investigaciones de la institución. La siguiente fórmula se utiliza para definir el tamaño de la muestra correspondiente a 1276 empleados:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + k^2 * p * q}$$

Distribución de acuerdo a la clasificación brindada por el área de talento humano:

GRUPO	NRO.	%	NRO. ENCUESTAS
Administrativos	241	18,89	56
Enfermería	547	42,87	127
Paramédicos	113	8,86	26
Médicos	375	29,39	87
<b>TOTAL</b>	<b>1276</b>	<b>100</b>	<b>297</b>

Fuente: elaboración propia basada en la información de Talento humano de la IPS.

En el estudio se incluyen los trabajadores de la IPS sin distinción de tipo de vinculación laboral; y se excluye el personal que tenga menos de seis meses de estar trabajando en la institución.

## Instrumentos de Medición

El cuestionario tiene seis categorías: 1. Características organizacionales, 2. Liderazgo organizacional, 3. Estilo administrativo, 4. Unión de la organización, 5. Énfasis estratégico, 6. Criterios de éxito; El instrumento plantea dos columnas, en la primera los participantes evalúan la cultura tal y como la perciben actualmente, y en la otra columna evalúan la cultura organizacional preferida o deseada. Las dimensiones de la cultura se determinan según la orientación de las preguntas del cuestionario: A: orientación a la cultura de Clan; B: orientación a la cultura de Adhocracia; C: orientación a la cultura del mercado; D: orientación a la cultura jerarquizada. La entrevista indaga elementos relacionados con la cultura hacia la innovación.



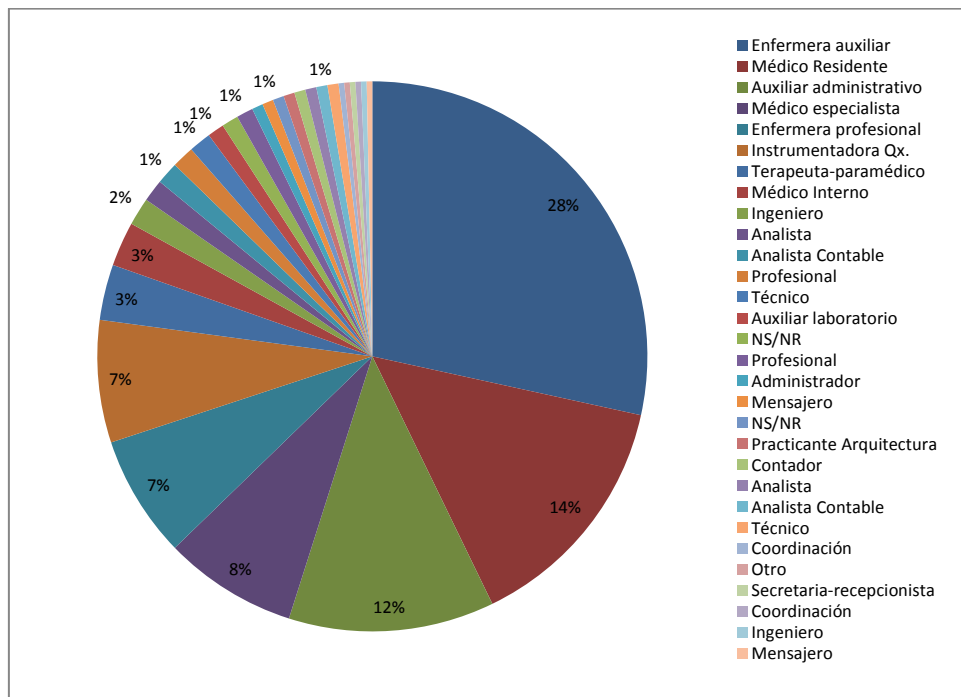
## Procesamiento de datos

Los datos se organizaron en la herramienta Excel a partir de varias hojas de cálculo donde se consolida la información total de las categorías. Esta información fue analizada de manera general promediando los resultados de los ítems A, B, C, D; y por categoría, clasificando los resultados actuales de los preferidos por área asistencial o administrativa, profesión y antigüedad. Las entrevistas se transcribieron y se analizó según la orientación de las seis categorías del instrumento de evaluación de cultura organizacional.

## Resultados

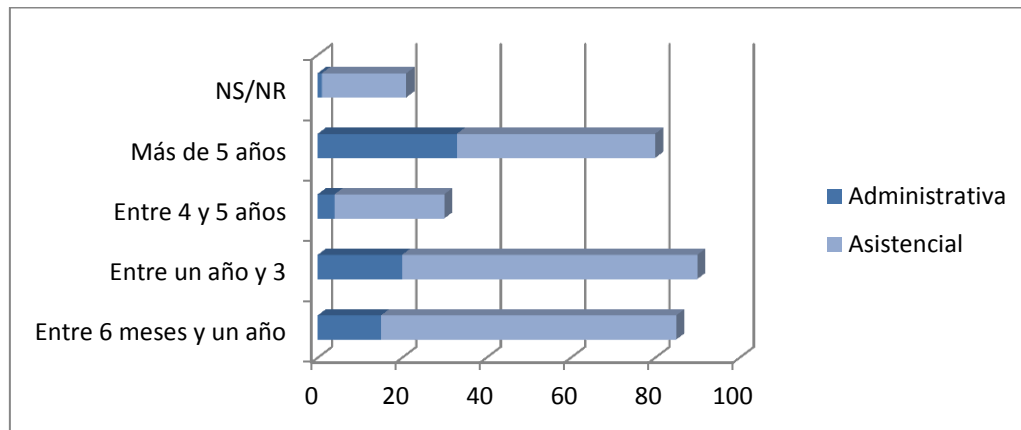
Se aplicaron 306 encuestas en total que se distribuyeron así: 73 para el área administrativa y 233 para el área asistencial dando cumplimiento a la muestra definida; y se realizaron 6 entrevistas.

Gráfico 1. Distribución por profesión



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 2. Distribución por Antigüedad**



Fuente: elaboración propia

De manera general se identifica que existen los cuatro tipos de cultura actualmente y que se orientan con mayor proporción hacia un tipo de organización jerarquizada y en segundo lugar de mercado, sin embargo, no hay una diferencia importante es decir, de más de 10 puntos entre categorías. El tipo jerarquizado se identifica por ser lugar muy formal y estructurado para trabajar. Los procesos gobiernan lo que se hace. Los líderes se enorgullecen de ser buenos coordinadores y organizadores, enfocados en la eficiencia.

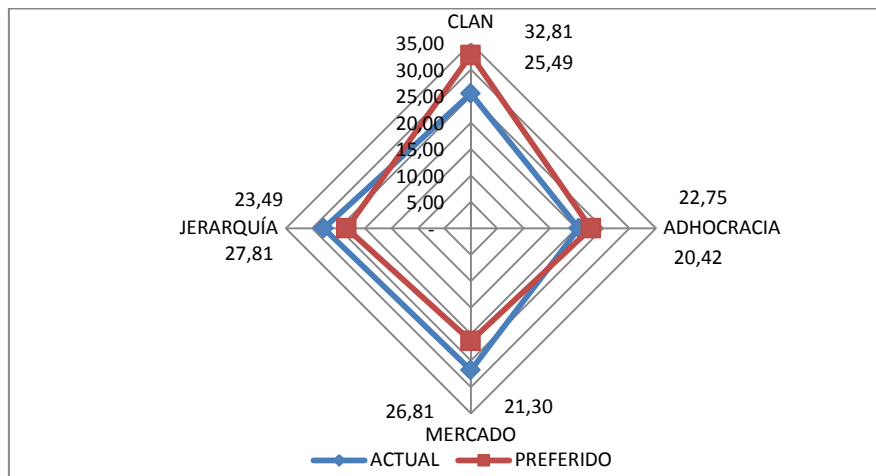
“y podamos desprendernos del modelo que traíamos o que todavía conservamos y es: yo espero la instrucción, el jefe manda yo hago caso y por qué, porque la doctora dijo, que el doctor dijo. Eso tenemos que cambiarlo y todavía nos falta bastante, porque de otra forma no vamos a poder tener una organización dinámica con capacidad de innovar, con capacidad de mantener, de hacer sostenible un modelo de gestión basado en el mejoramiento continuo.E4

La cultura preferida en el futuro es tipo clan, con una diferencia entre categorías de 5 y 6 puntos. Este tipo de cultura refleja un lugar muy agradable para trabajar, donde las personas comparten mucho de sí mismos, como una gran familia. Los líderes o jefes de la organización, se consideran mentores y, quizá incluso, figuras parentales.

“Las áreas históricamente vienen siendo unas áreas que se comportan como islas separadas, se comportaban así, estamos tratando de hacer el trabajo en equipo de las diferentes áreas en medicina eso es indispensable y hemos logrado mucho...trabajar en equipo... dos grandes áreas que históricamente eran enemigos uno del otro porque

lo que sucedía en el hospital, era culpa del área administrativa para la asistencial y el de la asistencial por parte del área administrativa” E2

**Gráfico 3. Comparativo cultura actual y preferida**



Fuente: elaboración propia

“1.Dándoles la confianza de que transmitan lo que ellos quieran hacer u ofrecer a la organización, 2. Poder darles la posibilidad de capacitarse, porque para ser innovador no solamente es tener la ideas sino saber cómo se van a concretar esas ideas”E1

Frente al liderazgo identificado en la cultura, los líderes manifiestan:

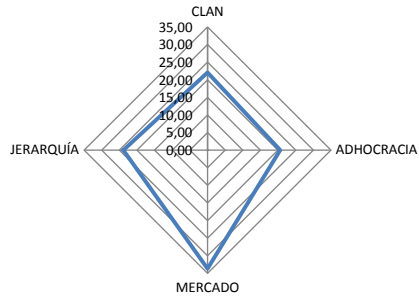
"el corazón, el motor que va a transformar es la relación que tiene quien hace cabeza en los grupos de trabajo con el grupo y con cada uno de los integrantes del grupo, no para pedir la tarea sino para transmitir lo qué es, lo que se quiere lograr, en qué espíritu, en qué marco, bajo qué reglas, digámoslo así, es difícil” E4

### **Congruencia de la cultura**

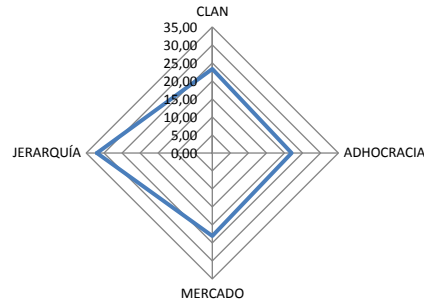
La congruencia se evalúa en relación a los resultados obtenidos en las categorías. En la cultura actual se observa que 3 categorías apuntan al tipo jerárquico, dos al tipo mercado y una al tipo clan. En comparación con el tipo de cultura preferido se identifica que cinco de las seis categorías apuntan al tipo clan y una al tipo mercado, lo que representa una congruencia mayor que la actual.

**Gráfico 4. Representación de las seis categorías en la cultura actual y preferida**

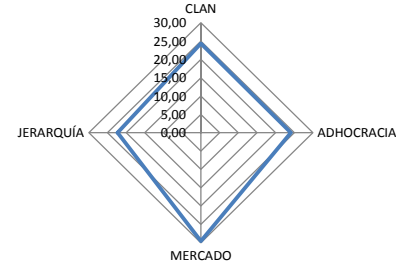
**1. Características organizacionales**



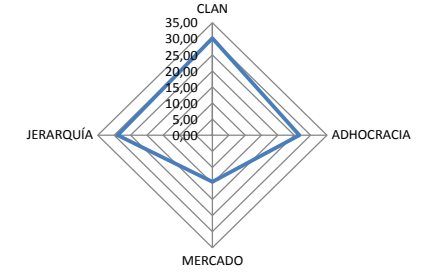
**2. Liderazgo organizacional**



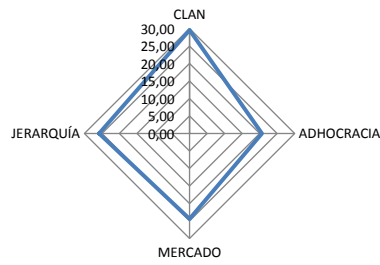
**1. Características organizacionales preferido**



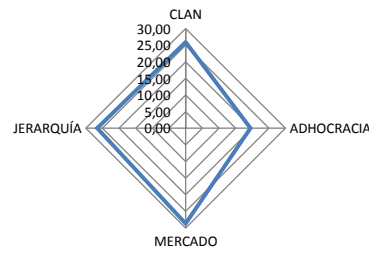
**2. Liderazgo organizacional**



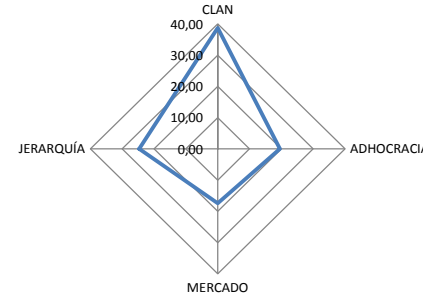
**3. Estilo administrativo**



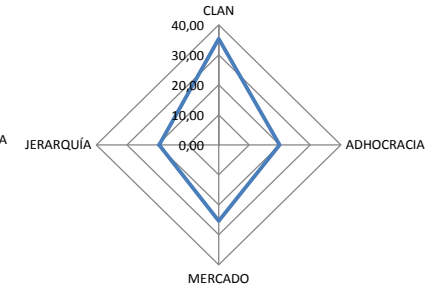
**4. Unión de la organización**



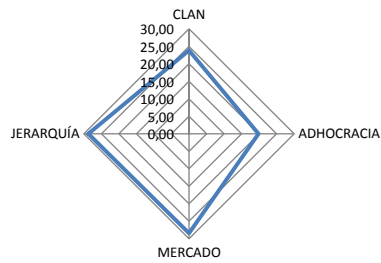
**3. Estilo Administrativo**



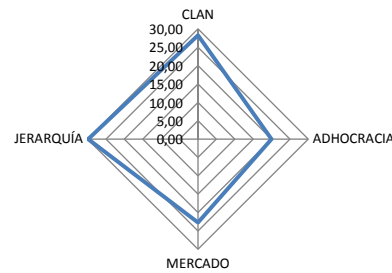
**4. Unión de la organización**



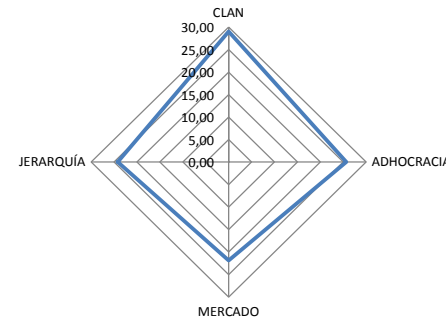
**5. Énfasis estratégico**



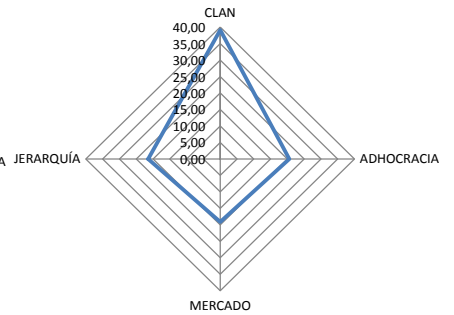
**6. Criterio de éxito**



**5. Énfasis estratégico**



**6. Criterio de éxito**

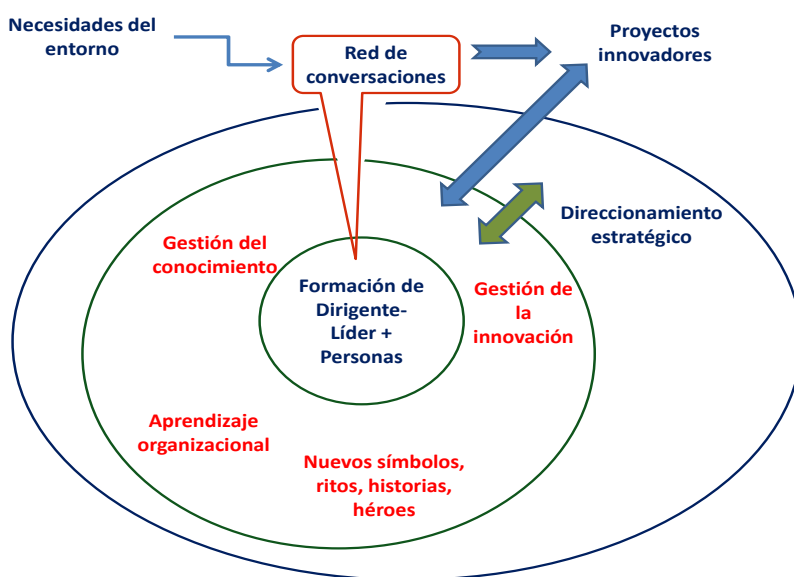


Fuente: elaboración propia

## Discusión

Se proyectó un modelo de cultura de innovación donde se tomaron elementos existentes y nuevos, el cual está basado en las personas que conforman equipos de alto desempeño. Para ello es necesario fortalecer a los líderes transformándolos en dirigentes - líderes bajo un enfoque de liderazgo transformacional, que motiva y eleva los intereses de los empleados generando conciencia y aceptación de la misión del grupo, donde trasciende el interés personal por un bien grupal (Burns, 1978), lo que implica una fuerte formación del personal. Se orienta a modificar inicialmente el direccionamiento estratégico dando visibilidad a la participación de los trabajadores. Adicionalmente, este modelo plantea cuatro frentes: El primero es la transformación de mitos, ritos, héroes e historias; el segundo está orientado a desarrollar la gestión del conocimiento con enfoques y procesos definidos; el tercero a identificar la capacidad para el aprendizaje organizacional; y finalmente gestionar la innovación partiendo de retos específicos resultado de la identificación de necesidades en su relación con el entorno. Lo anterior se representa en el siguiente esquema:

Esquema 1. Modelo de Cultura de innovación para la institución analizada.



Fuente: elaboración propia

En una cultura orientada hacia la jerarquía, es importante identificar a los líderes y las estructuras que permiten la transformación cultural, por ello el modelo es concéntrico y rodeado por el direccionamiento estratégico.

## **Conclusiones**

Se puede concluir que el instrumento de Cameron y Quinn es una herramienta útil para la identificación de elementos claves de la cultura organizacional. A la vez se considera que para la gestión de la innovación, los líderes, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional son elementos indispensables, por lo que se debe considerar estos elementos al implementar un modelo de cultura de innovación.

Se confirma lo definido por varios autores sobre la importancia del liderazgo para jalonar la cultura. La cultura se está transformando, y los líderes ya comprometidos deben apropiarse de métodos, técnicas y herramientas definidas para lograr la gestión apropiada de la innovación.

Es importante seguir ampliando la base de conocimiento sobre la relación de la cultura organizacional y la cultura de innovación, dado que hay pocos autores y no se identificaron autores latinoamericanos. El aporte de este estudio es importante en la medida que se puede replicar el análisis en otras instituciones de salud y comparar los modelos basados en la cultura. Se expresa agradecimiento a la institución analizada por su autorización para la misma.

## **Referencias bibliográficas**

Armenteros, M., Guerrero, L., Rio, F. L. d., & Molina, V. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende: Un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista internacional de administración y finanzas*, 5(1), 33-51.

Burns, J. (1978) *Leadership*. New York, Harper y Row.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Estados Unidos.

Carrión, J, (2009). Culturas Innovadoras 2.0. Editorial LID. Madrid – España.

Chumpitaz, J. (2010) Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. "Luis N. Sáenz" PNP Disponible en <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3682>

Denison, D. (2001). Organizational Culture: Can it be a key Lever for Driving organizational Change? IMD. International Institute from Management Development, Suiza.

Dominguez, I., Rodríguez, B., Navarro, J. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud Rev. Med. Electron. v.31 n.6 Matanzas nov.-dic. *versión On-line*.

Fang, Ch., Chang, S., y Chen, G., 2010. Organizational learning capability and organizational innovation: The moderating role of knowledge inertia. African Journal of Business Management Vol. 5(5), pp. 1864-1870, 4 March. Disponible online en <http://www.academicjournals.org/AJBM>

Franco, M., Urbano, D. (2010). El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. Estudios Gerenciales, Vol. 26 No. 114 - Enero/Marzo, 26(114), 77-96. Disponible en(<http://hdl.handle.net/10906/2237>)

Garvin, D., Edmonson, A., Gino, F., 2008. ¿Es la suya una organización de aprendizaje? Harvard Business Rewiev America Latina. 1-7.

González, A. (s.f.) Innovación organizacional-retos y perspectivas. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO. Argentina. Disponible en: [bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/gonza4.rtf](http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/gonza4.rtf)

Hernández, R y Fernández, C. 2008. Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. Rev. Humanitas. 5: 6:40.

Hofstede, G., 1999. Culturas y organizaciones, el software mental. Alianza editorial. Madrid.

Manual de Oslo. 2005. OCDE. Tercera edición. European communities.  
[http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDOSloManual05\\_spa.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDOSloManual05_spa.pdf)

Naranjo-Valencia, J. Jiménez, D. y Sanz-Valle R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Elsevier España. Nro. 15. Pág. 63–72.

Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. Estudios gerenciales, 31, 223-236.

Nelson, R., y Winter, S. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change, Harvard University Press, Cambridge.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza & Janes. Barcelona.

Ortega, D., Alemán, M., Brito, I., Rueda, C., Salcedo, R. (2011) Cultura organizacional de enfermería dominante en un hospital de la Secretaría de Salud de Morelos, México. Salud pública Méx vol.53 no.1 Cuernavaca ene./feb.

Porter, M. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Ed. Plaza y Janes. Barcelona.

Penrose, Edith. 1980. The Theory of the Growth of the Firm. Nueva York: M. E. Sharpe, Inc.

Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18 (7), 509-533.

Revilla, D., Santana, R., & Rentería, M.(2015). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño hospitalario. Rev Sanid Milit Mex; 69:429-439.