

## Cultura Organizacional en empresas hoteleras: Caso Bahías de Huatulco

### Organizational Culture in hotel companies: Bahías de Huatulco Case

ESQUIVEL-RÍOS, Rocío\*†, LÓPEZ-MARTÍNEZ, María Teresa y LÓPEZ-HERNÁNDEZ, Sonia

*Universidad de Tecnológica de San Miguel de Allende, Unidad Comonfort*

ID 1<sup>er</sup> Autor: Rocío, Esquivel-Ríos / ORC ID: 0000-0003-4000-2732, Researcher ID Thomson: B-8710-2018, CVU CONACYT ID: 473897

ID 1<sup>er</sup> Coautor: María Teresa, López-Martínez

ID 2<sup>do</sup> Coautor: Sonia, López-Hernández

Recibido 15 Abril, 2018; Aceptado 30 Junio, 2018

#### Resumen

Esta investigación desarrollará conceptos fundamentales como son la cultura organizacional y los elementos que en esta convergen poniendo énfasis en el comportamiento humano y la comunicación organizacional. El objetivo del problema radica en identificar la cultura organizacional de los hoteles de 5 estrellas en Bahías de Huatulco dando pie a futuras investigaciones que puedan contrastar la percepción de la sociedad en términos del modo en que la parte interna de las organizaciones se conforma y la identidad que desean generar ante los ojos de la sociedad, en términos de los beneficios/perjuicios que su operación aporta. Este documento muestra de forma crítica los resultados obtenidos generando con ello una discusión académica con la intención de reflexionar sobre la relevancia de cultura organizacional, no solo para las empresas turísticas, sino en términos del macroambiente, para la sociedad en general.

**Cultura Organizacional, Comunicación, Comportamiento Humano**

#### Abstract

This research will develop fundamental concepts such as the organizational culture and the elements that converge in this, emphasizing human behavior and organizational communication. The approach of the problem lies in identifying the organizational culture of the 5-star hotels in Bahías de Huatulco giving rise to future research that can contrast the perception of the society in terms of the way in which the internal part of the organizations is conformed and the identity that they wish to generate before the eyes of society, in terms of the benefits / damages that their operation brings. This document shows in a critical way the results obtained generating an academic discussion with the intention of reflecting on the relevance of organizational culture, not only for tourism companies, but in terms of the macro environment, for society in general.

**Organizational Culture, Communication, Human Behavior**

**Citación:** ESQUIVEL-RÍOS, Rocío, LÓPEZ-MARTÍNEZ, María Teresa y LÓPEZ-HERNÁNDEZ, Sonia. Cultura Organizacional en empresas hoteleras: Caso Bahías de Huatulco. Revista de Desarrollo Económico. 2018, 5-15: 22-30.

\*Correspondencia al Autor (correo electrónico: chioesquivel@hotmail.com)

†Investigador contribuyendo como primer Autor.

**Marco metodológico**

Esta investigación se llevó a cabo bajo la determinación de una muestra probabilística. La cual corresponde a un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) considerando que del total de la población de cada hotel que es objeto de estudio se determinó la muestra a partir de la fórmula de universo finito, teniendo la posibilidad de encuestar a cualquiera de los colaboradores, sin buscar características específicas. Recordando que la fórmula de universo finito es

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- N= Total de la población
- Z<sub>α</sub>= 1.96 al cuadrado (Para este caso la seguridad es del 95%)
- p= proporción esperada (En esta investigación corresponde al 5%=0.05)
- q= 1-p (En este caso 1-0.05=0.95)
- d= precisión (5%)

Asimismo, esta investigación es considerada transaccional correlacional causal. Según Hernández et al. (2006), estas investigaciones describen relaciones entre dos o más categorías, en un momento determinado. Bajo la definición anterior esta investigación estudia las relaciones existentes entre los elementos de la cultura organizacional y las plataformas desarrolladas por la teoría de Trompenaars en determinado momento y lugar. Las variables a correlacionar se muestran en la siguiente tabla.



**Tabla 1** correlación de variables  
Fuente: Elaboración Propia

Habiendo identificado las variables de la investigación y el diseño de la misma, se describe el desarrollo que llevará a cabo la investigación. En primer término se realiza una investigación bibliográfica que da origen al marco conceptual, identificando los términos, teorías y definiciones que sustentan esta investigación.

En segundo lugar se procede al desarrollo del instrumento de medición para el trabajo de campo, el cual consiste en visitar a cada uno de los hoteles y aplicar las encuestas a los colaboradores. Terminando con el análisis de la información obtenida durante el acercamiento con las empresas. Estos datos se procesaron a través de un paquete estadístico que muestra el comportamiento de la muestra y la correlación de las variables.

**Marco Teórico**

**Cultura Organizacional**

El primer término que es necesario definir, es el de Cultura Organizacional. Este término se comenzó a desarrollar desde la década de los 80's, llegando a la actualidad sin tener una definición universal, debido a los constantes cambios que el propio entorno marca sobre las empresas.

Siendo este un fenómeno social hace aún más complejo su estudio y su definición, tan es así que alguna vez cuando se le preguntó a un alto ejecutivo de reconocida empresa que definiera con sus propias palabras lo que era la cultura organizacional mencionó: *“No la puedo definir, pero la reconozco cuando la veo”*. Con ello se puede entender el grado de complejidad que se tiene al momento de adentrarse en el estudio de ella.

Para entender mejor este fenómeno social, se tiene la definición hecha por Robbins y Judge (2017) quienes afirman se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Para ellos la cultura organizacional se conforma de siete elementos clave:

- Innovación y toma de riesgos
- Atención a los detalles
- Orientación a los resultados
- Orientación a la gente
- Orientación a los equipos

- Dinamismo
- Estabilidad

Una de las definiciones más aceptadas es la hecha por Shein, (1992). La cultura organizacional es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna y funciona suficientemente bien para considerarlo válido.

Una definición más menciona que es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla con el fin de ser admitidos en el servicio de la organización. Jacques (1991).

Una definición más actual la hace Chiavenato (2017). Es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.

Con las definiciones anteriores se puede entender que la cultura organizacional es la interacción social que se da dentro de una organización, en donde se relacionan los patrones de conducta, mitos, leyendas, tradiciones, ideas, conocimientos, expectativas, actitudes, creencias y experiencias de cada uno de los trabajadores.

Teniendo ese conjunto de características dentro de la organización, al mezclar todas ellas se genera la proyección hacia afuera de una imagen propia a la cual se le conoce propiamente como cultura.

A partir de la investigación realizada por Hofstede la cual trata de identificar la cultura organizacional de las empresas con base en una clasificación de cinco plataformas conceptuales, considerando con ellas no solo la identidad de cada una de las empresas que fueran estudiadas, sino de las propias sociedades a las que pertenece, traspolando estos resultados de niveles micro a macro, se convierte en un parteaguas para nuevas investigaciones y teorías del estudio de la cultura organizacional, una de ellas es la que a continuación se describe.

### **Cultura organizacional según Trompenaars**

F. Trompenaars realizó una investigación similar a la descrita anteriormente, realizada por Hofstede. En donde evaluó la cultura de 28 países a través de sus organizaciones. Este estudio se basó en la idea de que existen diferencias culturales dentro de las organizaciones, las cuales pueden lograr una mejor gestión empresarial, basándose en la reconciliación de las diversas culturas al hacer negocios. Como lo menciona Troost (2009) de esta forma las culturas producen una situación óptima para todos.

Al igual que Hofstede, Trompenaars diseño plataformas, tratando de englobar en ellas, todas las características relacionadas con la cultura empresarial. Cada una de estas plataformas se desarrolla a continuación.

#### **Universalidad contra particularidad**

Por un lado el universalismo toma como base las reglas, sistemas legales y contratos, tomando en consideración que estos se deben aplicar en todo momento sin modificación alguna.

Mientras que la particularidad está construida sobre la importancia de los sistemas, las relaciones interpersonales, la confianza entre los grupos tanto formales como informales, así como los amigos y la familia. Por ello, las organizaciones que ejercen el particularismo, trabajan bajo la premisa de que las situaciones y las circunstancias, serán las que determinen las formas de aplicar las ideas y las practicas.

#### **Individualismo contra colectivismo**

En el caso de esta plataforma, tiene grandes similitudes con la plataforma del mismo nombre creada por Hofstede. Para el caso del colectivismo, se habla de organizaciones que toman decisiones de forma grupal, velan por los intereses del grupo y los equipos de trabajo son autónomos. Mientras que las organizaciones individualistas tienen integrantes que atienden sus intereses personales.

En estas organizaciones se toman decisiones de forma personal, el trabajo se vuelve individual y por lo tanto las decisiones se toman de forma unipersonal.

Es importante resaltar que a diferencia de Hofstede, Trompenaars no atiende el origen de los integrantes de las organizaciones.

### Relaciones específicas contra relaciones difusas

En el caso de las sociedades específicas, se habla de individuos suficientemente maduros y responsables capaces de separar las relaciones laborales de las personales. Las personas son directas, extrovertidas, corren riesgos y son abiertas. Prefieren espacios privados para compartir con amigos cercanos y no ventilar su vida privada.

Por el contrario, las relaciones difusas son indirectas, no saben diferenciar la vida privada con la laboral, son introvertidos, no saben correr riesgos y son personas cerradas. Estas sociedades no suelen tener espacios privados pues suelen ventilar sus vidas sin inconveniente alguno.

### Neutralidad contra afectividad

Esta plataforma está relacionada en cierta medida con la colectividad-individualismo de Hofstede ya que se refiere a las relaciones de los integrantes de las organizaciones con los amigos cercanos y los miembros de la familia a la que pertenecen. Por un lado, las sociedades neutrales se caracterizan por ser frías, reservadas y no suelen expresar sus ideas y emociones.

En contraparte, la afectividad se expresa fácilmente con un lenguaje corporal abierto y sin límites para expresar sus emociones, suelen ser más estrechas sus relaciones tanto con sus compañeros de trabajo como con la familia y amigos.

### Realización personal contra atribución

La última plataforma evalúa la legitimación del poder y el estatus. Para las sociedades con realización personal los logros se obtienen por esfuerzos y competencias propias. Caso contrario se da en las sociedades con atribución, en donde el poder y el estatus se otorgan a partir de la edad, la clase social, el sexo, la escolaridad y las relaciones sociales.

Además de todo lo anterior, existen otros elementos que contribuyen a la construcción de la cultura, para el caso de esta investigación, únicamente se tomaran como elementos integradores de la cultura organizacional el comportamiento organizacional, que engloba los valores y las presunciones básicas establecidas por Schein y por otro lado la comunicación organizacional que se relaciona con los artefactos y creaciones. Ambos elementos se desarrollan en el siguiente apartado. Habiendo diseñado el marco teórico, se procede a la delimitación geográfica espacial de la investigación.

### Contexto de Estudio

El desarrollo del Centro Integralmente Planeado Bahías de Huatulco está creado a partir de un plan maestro, el cual divide la construcción del destino en tres etapas, cada una de ellas con sus propias características de crecimiento, como lo muestra la siguiente tabla:

Etapa	Desarrollo
1ª Etapa (1984-1994)	Se realizó la urbanización de tres bahías, conectándolas entre sí (Santa Cruz, Chahue y Tangolunda), construyendo uno de los principales bulevares del destino y se creó el aeropuerto internacional.
2ª Etapa (1994)	Se ordenó el territorio, principalmente la ubicación de los hoteles, alejándolos del centro de la ciudad de acuerdo a su categoría, es decir aquellos de mayor categoría estarían más alejados, tratando con ello evitar aglomeraciones.
3ª Etapa (2001)	Se construyó el muelle para los cruceros en la Bahía de Santa Cruz.

**Tabla 2** Desarrollo del CIP Huatulco

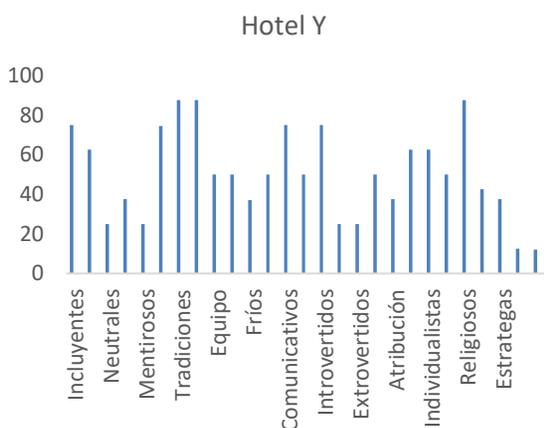
*Fuente: Elaboración Propia basada en Salazar y Ramírez (2003)*

En términos generales, el destino nace con la expropiación de este territorio por parte del gobierno federal, teniendo como finalidad impulsar el desarrollo regional económico, así como elevar la calidad de vida de la población de una de las entidades más pobres del país y más ricas en recursos naturales. González et al. (1997) (citados en el Programa de Manejo Parque Nacional Huatulco, CONANP, 2003). Un fuerte impulso a este desarrollo se obtuvo de la mano de obra de los migrantes internos que llegaron a trabajar, tanto en los servicios turísticos como en la construcción y los demás oficios demandados en ese momento.



La particularidad de cautela, corresponde a personas de características específicas, entendiendo esto como organizaciones que tienden a elegir sus amistades y compartir muy poco o nada su vida privada, por lo que se consideran cautelosos. Esto en relación a la percepción de las personas (Robbins, S. & Judge, T, 2017) existe una *percepción selectiva*, la cual se basa en los intereses, antecedentes, experiencia y actitudes propios.

Por último se tiene la característica de igualitarios, que identifica a las sociedades universales, las cuales son incluyentes pues, involucran a todos los colaboradores en las actividades de la empresa y al mismo tiempo tienen un trato sin discriminación con los colaboradores. Adams J.S (en Chiavenato (2017), señala desde la teoría de la equidad que si se percibe que las relaciones son iguales, entonces sí hay una correspondencia. En resumen, la empresa X es sincrónica, universal y específica. Los datos anteriores difieren de la empresa Y quienes tienen los siguientes resultados.



**Gráfica 2** Resultados Cultura Organizacional Hotel Y  
Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de la encuesta 09/05/2018

Se observan mayores porcentajes en las categorías, religiosos, tradicionales, individuales, incluyentes y comunicativos.

Los colaboradores de la empresa Y perciben a una organización religiosa<sup>1</sup>, lo cual indica ser una característica externa, con ello se entiende que parte de sus logros o sucesos los explican a través de los designios de un ser supremo. La siguiente característica corresponde a la conservación de las tradiciones, que refleja el colectivismo. Si bien es cierto el papel de la comunicación que los trabajadores logran desde su ámbito personal se ve reflejado también en su quehacer dentro de la empresa.

La comunicación es interrelación y a través de este tipo de comunicación interpersonal que logran unos con otros transfieren formas de pensamiento, que se decodifica en sus comportamientos. A su vez se desarrolla con el sistema cognitivo Chiavenato (2017), puesto que incluye sus valores personales, experiencias psicológicas, personalidad, su estructura física y biológica y el entorno social al que pertenecen. Parte de la importancia de las tradiciones radica en que el colectivo local pretende preservar las tradiciones y cultura de su región.

Al mismo tiempo resalta la característica de individualidad, que menciona es parte de una sociedad que toma decisiones de forma unilateral y adaptable a las características del medio ambiente como lo es la tecnología. Este punto es sustancial en la transformación de las organizaciones a los nuevos procesos y cambios en relación a la tecnología de la información: “Los descubrimientos en la tecnología de la información han generado organizaciones más esbeltas, operaciones más flexibles (...) colaboración entre los empleados, lugares de trabajo más flexibles y han mejorado los procesos y sistemas administrativos” (Griffin & Gregory, 2010).

Desde el punto de vista de la inclusión es un aspecto característico. Esto hace referencia a involucrar a los colaboradores en las actividades sin hacer excepciones o distinciones por ninguna causa<sup>2</sup>. Este fenómeno puede favorecer el aspecto del *empowerment* y la administración participativa (Griffin & Gregory, 2010).

<sup>1</sup>Existen numerosos ejemplos en cuanto al comportamiento que se presenta en diversas organizaciones en las que el aspecto religioso puede llegar a predominar en las formas de comportamiento. Casos en empresas en EU donde el respeto a la religión que se profese debe imperar. Si bien es cierto, un ejemplo que ha permeado el ámbito de las relaciones sociales no solo en Norteamérica sino en otras partes del mundo es que desde el hecho terrorista acontecido en 2011 desencadenó la

percepción del mundo Islam en hechos negativos de quienes profesan dicha religión. Ver en Robbins, S. y Judge, T. (2017).

<sup>2</sup> En este sentido cabría revisar el modelo Vroom-Yetton-Jago (Griffin & Gregory, 2010) en el cual se plantea los diferentes estilos de decisión que el líder debe de elegir de acuerdo a los diferentes niveles de participación de los trabajadores, según situaciones determinadas y que tienen que ver con decidir, delegar, consultar individualmente, consultar en grupo y facilitar.

Esto corresponde a que la participación es un aspecto vital puesto que puede favorecer en la motivación porque se involucran actividades desempeñadas que otorgan satisfacciones personales Chiavenato (2017).

Suelen ser comunicativos, que atiende a la plataforma de afectividad, es decir existen relaciones estrechas entre ellos. En este punto cabe destacar que el afecto se vincula intrínsecamente con las emociones y los estados de ánimo. (Robbins, S. & Judge, T, 2017) De ahí que habría que identificar de qué manera lo que plantea Hofstede (1984) acerca del *Individualismo-colectivismo* en la cultura de la organización del hotel Y puede versar más hacia el bien común, vista como un organización sólida hacia los esfuerzos de una colectividad. Con lo anterior, se tiene una empresa externa colectiva y universal. Por último la tercera empresa obtuvo los siguientes resultados.

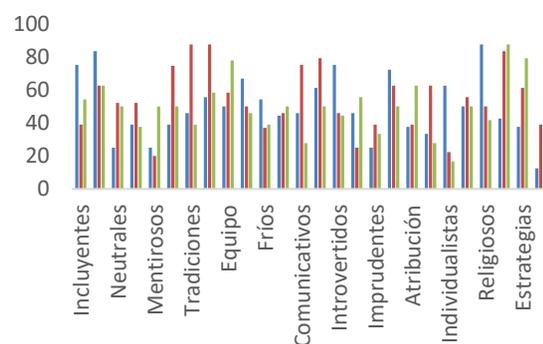


**Gráfica 3** Resultados Cultura Organizacional Hotel Z  
Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de la encuesta 09/05/2018

Los cinco elementos característicos de esta empresa son la igualdad, el trabajo en equipo, la planeación, la obtención de logros y la racionalidad. El ser igualitarios corresponde a una empresa o sociedad universal que involucra a los colaboradores sin hacer distinciones entre ellos. El aspecto del *empowerment* (Griffin & Gregory, 2010) como “el proceso de permitir a los trabajadores establecer sus metas, tomar sus decisiones y solucionar sus problemas dentro de su esfera de responsabilidad y autoridad”. Este factor favorece y consolida una cultura organizacional y por ende la comunicación la que tiende a afianzarse en una comunicación eficiente y eficaz (Chiavenato, 2017). Mientras que el trabajo en equipo hace referencia a tener una empresa comunitaria, que tiene una organización a través de grupos de trabajo.

Hay que señalar que estos últimos se interrelacionan para compartir información y tomar decisiones (de nuevo se hace alusión al *empowerment*) que favorecen a cada uno de los miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad (Robbins, S. & Judge, T, 2017) y esto conjugado con el trabajo en equipo que alcanza objetivos en común (Chiavenato, 2017). Los colaboradores y sobre todo los tomadores de decisiones planean sus actividades, ello indica que son personas que atienden al tiempo sincrónico, el seguimiento de horarios, fechas y cronogramas es importante.

Esto se afianza de igual manera en lo que plantea sobre la cultura organizacional y la parte estructural del comportamiento de la misma (Andrade, 2002). Los éxitos son obtenidos a partir de sus logros (Griffin & Gregory, 2010) definidos como deseos de cumplir una tarea o meta de forma más eficaz (...) y esto también tiene que ver con la motivación (Robbins, S. & Judge, T, 2017) que afianza la cultura de la organización. En ese sentido al no ser atributos por amistades o cortesías, consolida los valores de las organizaciones que guían a la organización y en ese sentido se consideran racionales, las relaciones que se dan entre los colaboradores son cordiales pero no estrechas. Con la anterior se atiende a una empresa universal, comunitaria, sincrónica, con logros y neutral. Los resultados anteriores de forma comparativa se observan de la siguiente manera.



**Gráfica 4** Resultados comparativos  
Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de la encuesta 09/05/2018

De esta gráfica resaltan las características de empresas que planean, son estrategas, los éxitos son obtenidos por sus logros y no atribuciones, cautelosos, racionales, bajo trabajo en equipo, igualitarios e incluyentes.

Con ello se puede inferir que se tiene una cultura organizacional en hoteles de cinco estrellas del CIP Bahías de Huatulco sincrónica, apegada a logros, neutral comunitaria y universal.

### Discusión

Una de las críticas favorables que recibe la teoría de Trompenaars (1998), radica en el entendido que la comunicación inclusive entre personas de la misma sociedad, se presta a malos entendidos. Hablando de personas que se relacionan provenientes de países, sociedades y/o culturas diferentes esta comunicación sufrirá de muchas más desviaciones.

En ese sentido el autor Maldonado (2006) afirma que la teoría de Trompenaars (1998) ayuda en la resolución de conflictos interculturales, derribando algunas de las barreras de comunicación. Dentro de este aporte se menciona el caso de los turistas, que antes de realizar un viaje estudian aunque sea de forma superficial sobre la sociedad, la cultura y las costumbres que visitarán. Toda esta información aporta al turista la posibilidad de hacer más fácil el entendimiento entre él y la sociedad receptora. Sin embargo no siempre son aceptadas las conductas diferentes y en algunas ocasiones se niegan a entender ciertos comportamientos.

Ante estas situaciones, Trompenaars (1998) menciona que aun con toda la información que se obtenga de otra cultura, seguirá siendo insuficiente en la medida en que cada cultura es amplia y compleja y no se puede cuantificar, solo identificar en ella ciertas variables superficiales, para ello su teoría y plataformas ayudan considerablemente.

Por otro lado, Medina (2003) y De Mooij (2004) mencionan que en la realidad las condiciones identificadas bajo las plataformas de esta u otras teorías, pueden variar porque intervienen una serie de factores que pueden omitirse en las tipologías establecidas.

Lo anterior podría considerarse como una de las visiones negativas hacia esta teoría, en donde a pesar de las plataformas desarrolladas no se alcanza a identificar al ciento por ciento la realidad de las empresas con respecto a la cultura organizacional.

Por otro lado Tayeb (2001) menciona que la identificación de las respuestas obtenidas en una investigación, en el marco de esta teoría, a partir de la clasificación de características en tipologías o dimensiones, favorecen en la identificación de diferencias y/o semejanzas que existen entre las sociedades al momento de abordar problemas y plantear soluciones concretas.

La afirmación anterior forma parte de los aspectos poco favorables de la teoría, ya que según Tayeb (2001) los resultados obtenidos distancian de la realidad. Incliniéndose a esta afirmación esta investigación trata de disminuir esta desviación de la realidad realizando correlaciones directas entre las variables estudiadas. De esta forma se pretende identificar más claramente el comportamiento de los colaboradores lo cual conlleva a la identificación de la cultura organizacional.

### Conclusiones

Después de haber realizado el estudio de la cultura organizacional se han identificado ciertas características en términos generales y particulares que se reflejan en la construcción de una cultura identitaria del desarrollo turístico. Desde la creación del CIP hasta la actualidad cada vez se involucran más elementos que impactan directamente en la cultura organizacional de las empresas turísticas, empezando por el cambio de estilo de vida, (de pescadores a prestadores de servicios), la migración interna y otros fenómenos sociales. Los resultados que se presentaron en esta investigación son solo algunas de las características que hoy en día convergen en una comunidad diversa, teniendo un choque entre cultura locales y migrantes y resaltando la importancia de la comunicación para la construcción de una nueva cultura organizacional que en ningún momento ha sido estática, por lo contrario, todos los días presenta cambios

### Referencias

- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. España: Editorial Ariel.
- Andrade, H. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- De Mooij, M. (1998). *Global marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes*. U.K. Sage Publications, Inc.
- Fang, T. (2003). A Critique of Hofstede's fifth national culture dimensión. *SAGE journals*. 3(1), 347-368.
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). Página web [www.fonatur.gob.mx]. Consultado el 10 de Abril de 2017
- Griffin, R., & Gregory, M. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences. International Differences in work-related values*. Estados Unidos: SAGE
- Jacques, E. (1991). *The Changing culture of a factory*. Londres: Tavistock.
- Maldonado, K. (2006). Aproximación a un marco conceptual teórico sobre la interculturalidad de los negocios internacionales. *Documentos de Investigación*. 33(1), 5-37
- Medina, M. (2003). *Los equipos multiculturales en la empresa multinacional: un modelo explicativo de sus resultados*. (Tesis Doctoral). Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Pinillos y Reyes (2006). La influencia de la cultura individualista-colectivista en la creación de empresas. *Universidad de Rioja*. 1(3), 651-666.
- Quiroz, T. y Valtierra D. (2010). Dimensiones culturales en la empresa estatal de autoservicio, sucursal Delicias, Chihuahua. *Quinta época*. 14(27), 375-386.
- Robbins S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. 12(22), 67-92.
- Salazar, C. y Ramírez, J. (2003). Open regionalism: a great vision of the Mexican Pacific. Colima, Col., México: Foro Académico del Pacífico Mexicano.
- Shein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Estados Unidos: Josey-Bass.
- Santiago, J. (2015). *Transformación del Espacio Comunal de Bajos de Coyula y el Arenal del núcleo agrario de Santa María Huatulco a partir de la implantación del Centro Integralmente Planeado Bahías de Huatulco, 1984-2014*. (Tesis de licenciatura). Universidad del Mar, campus Huatulco.
- Tayeb, M. (2001). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization Studies*. 15 (1), 429-446
- Thevenet, M. (2008). *Auditoria de la cultura empresarial*. España: Díaz de Santos.
- Trompenaars, A. (1998). *Riding the Waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. New York: McGraw Hill.
- Troost, J. (2009). *Cultura organizacional y cultura nacional: una comparación entre Holanda y España*. (Tesis de maestría). Universidad de Utrecht.
- Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en DAYCO TELECOM, C.A.: una estrategia para el fortalecimiento del estilo DAYCOHOST a través de su liderazgo gerencial*. (Tesis de Maestría). Universidad católica Andrés Bello.