

APLICACIÓN DEL MODELO COMPETING VALUES FRAMEWORK PARA DETERMINAR EL TIPO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR HOTELERO

APPLICATION OF THE COMPETING VALUES FRAMEWORK MODEL TO DETERMINE THE TYPE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE HOTEL SECTOR

Karla Judith **Moreno-Rentería**¹ e Iván Noel **Álvarez-Sánchez**²

Resumen

El objetivo de este artículo establece como investigación la aplicación del Modelo de Competing Values Framework para conocer el tipo de cultura organizacional dominante y preferida en el sector hotelero. Investigación al que se aplicó el instrumento de evaluación OCAI de Cameron & Quinn (2006), donde se estudió los valores de validez y confiabilidad de U de Mann-Whitney y de W. de Wilcoxon, para conocer el tipo de liderazgo de las organizaciones.

Palabras clave: modelo competing values framework, cultura organizacional, sector hotelero.

Abstract

The objective of this article establishes as research the application of the Competing Values Framework Model to know the type of dominant and preferred organizational culture in the hotel sector. Research to which the OCAI evaluation tool was applied Cameron & Quinn (2006), where the validity and reliability values of U by Mann-Whitney and W. by Wilcoxon were studied, to know the type of leadership in the organizations.

Key words: competing values framework model, organizational culture, hotel sector.

¹ Alumna del Doctorado en Innovación y Administración de las Organizaciones, de la Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Los Mochis, Sinaloa. Karla_moreno21@hotmail.com

² Profesor de la Universidad Autónoma Indígena de México, Los Mochis, Sinaloa, alvarezivan@gmail.com

INTRODUCCIÓN

En el ámbito económico, el sector hotelero disfruta de una notable relevancia, por su contribución a la generación de empleo y por las consecuencias indirectas que tiene en su entorno. En efecto, la presencia de un hotel en una determinada zona permite impulsar el desarrollo de actividades complementarias, mejorar la renta de los habitantes en las áreas turísticas de influencia y revitalizar una serie de actividades que, sin la figura del hotel y del sector turístico, podrían desaparecer.

Los estudios de Lewin el desarrollo organizacional es una herramienta de la administración que originalmente pretende alcanzar el cambio en las organizaciones de una manera planeada el famoso cambio planeado a través de la reeducación de las personas y los grupos en la empresa, precisando de una estrategia integral, impulsada necesariamente por la alta gerencia Moguel (2012).

Cuando la organización logra que los colaboradores se sientan parte de la misma y dichos objetivos son transmitidos y sentidos desde la dirección hacia los empleados, éstos logran participar y ser parte de los objetivos, en la eficiencia y eficacia como se muestra:

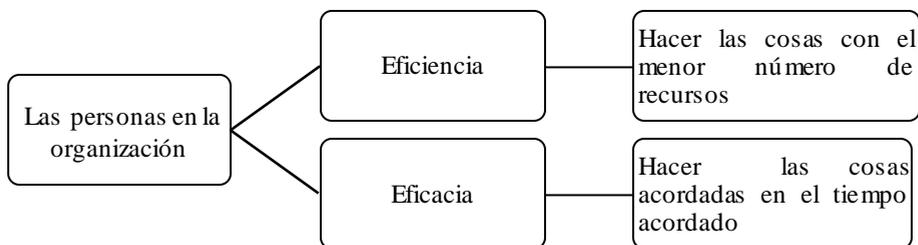


Figura 1. Importancia del desarrollo organizacional.

Fuente: Adaptación propia.

Se aprecia en la figura los medios de como las personas deben de colaborar para obtener una participación efectiva que conlleve alcanzar dichas metas de acuerdo con la eficiencia y eficacia (Pallares, 2012), además es importante

establecer objetivo y así como contar con una comunicación formar en las organizaciones.

Por ello es necesario, que se genere una conducta colectiva en los miembros de las organizaciones relacionadas con la actividad del sector hotelero, de modo que la participación colectiva tenga un comportamiento requerido para este fin, a lo que se le denomina cultura organizacional de Schein (1999), donde la conducta individual dentro una organización da lugar al comportamiento colectivo que identifica y caracteriza a la cultura, que constituye aproximación a la definición de los valores de Robbins (1987); Dolan (2007) y (Batista, 2001).

Objetivo

Analizar si el modelo OCAI es confiable para determinar el tipo de cultura organizacional mediante la aplicación de dos casos prácticos.

METODOLOGÍA

Se realizó revisión de literatura tomando como referencia estudios desarrollados a partir del año 2012 en las bases de datos: Scopus, Dialnet, Scielo, Redalyc. La búsqueda incluyó palabras como: cultura organizacional, sector hotelero, valores organizacionales, modelo Competing Values Framework, con el propósito de conocer resultados obtenidos en la aplicación del modelo OCAI.

Se recurrió a consulta directa de los siguientes libros: *Organizational Culture and Leadership* de (Schein, 2004), *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework* de Cameron & Quinn (2006), *Theories of Organizational Culture* de (Allaire & Firsirotu, 1984), *La cultura organizacional en México* de (Vargas, 2007), *Cultura en las organizaciones latinas* de Dávila y Martínez (1999).

Con base en la revisión de literatura, se seleccionó el modelo OCAI como el más adecuado para diagnosticar la cultura organizacional en el sector hotelero, tomando en consideración estudios realizados en México García, Hernández, Vargas, Cuervas y Chuc (2018) y que para su aplicación en un estudio de caso fue necesario determinar la validez y confiabilidad del instrumento.

Hoy en día el contexto global de los mercados y cambios en las organizaciones dentro de la industria hotelera, ha surgido modificaciones en los integrantes de las organizaciones debido a las nuevas tendencias internacionales y nacionales, el cual tiende a compartir en la cultura organizacional la toma de

decisiones, valores, creencias en el manejo de los colaboradores participantes de las empresas.

Para Cervantes, López y Hernández (2019) la actividad empresarial se ha visto obligada a perfeccionar sus procesos administrativos con la velocidad que las exigencias del entorno demandan en la búsqueda de la eficiencia y rentabilidad que le permita permanecer en el mercado (Senge, 2004). La posición y la ventaja competitiva, resultado de la integración de las necesidades del cliente, son elementos indispensables para destacar ante la competencia y permanecer en el tiempo (Porter, 1985). Así, gran parte del éxito de la empresa se sostiene a partir de cubrir las expectativas y demandas de los clientes, y del diálogo permanente que permita satisfacerlas Kobyak (2018).

Cultura Organizacional

De acuerdo al concepto de cultura organizacional se ha desarrollado basado en los conceptos de cultura nacionales de la antropología y surgió en las ciencias empresariales en el final de la década de 1950. Uno de los principales autores sobre este tema es Shein, citado en variados libros y trabajos Bernabeu, (2005); Fleury y Sampaio (2002); Mullins (2005); Ford y Heaton, 2001), para este autor la cultura organizacional es un conjunto de presunciones básicas, inventado, descubierto o desarrollado por un grupo cuando hay un intento de solucionar problemas externos o de integración interna y que funcionaran suficientemente bien para que sea considerados válidos y transmitidos a los nuevos empleados como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Goncalvez, Goncalves y Narloch, 2014).

Otro concepto importante es la definición de cultura organizacional es un conjunto de valores y presunciones básicas expresados en elementos simbólicos que, en su capacidad de ordenar, atribuir significación, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominación (Fleury & Sampaio, 2002).

Además otros autores definen el concepto de cultura organizacional muy sencilla y útil para esta investigación. Ellos expresan que la cultura de una organización es la forma de comportarse, pensar y actuar que los miembros de dicha organización aprenden y comparten. De forma más específica, son las filosofías compartidas, las ideologías, los valores, las suposiciones, las creencias, las actitudes y las normas que forman la comunidad (Ford y Heaton, 2001).

Dicho autores explican los conceptos de creencias, valores y normas:

- Creencias: forman el núcleo ideológico de la cultura, definen las relaciones entre causa y efectos de los miembros de la organización, es decir, ayudan a las personas a dar sentido al hecho de cómo las suposiciones influyen sobre lo que hacen dentro de la organización.
- Valores: son preferencias por ciertas conductas o por ciertos resultados sobre otros. Definen a los miembros lo que es correcto o no, lo que se prefiere, los comportamientos deseables y los no deseables.
- Normas: son reglas de comportamiento que definen la forma en que la gente espera actuar cuando forman parte de una organización.

Los factores más importantes en la socialización de los individuos, es el aspecto cultural, como cada grupo social posee sus propias creencias, valores y criterios, que los identifican de los demás. Esto es lo que constituye la cultura y por tanto, es de vital importancia conocer los factores distintivos de cada sociedad, para poder así comprender las razones de su comportamiento (Domínguez, Bernard y Burguete, 2014).

Para el autor (Chuc, 2017) menciona el Modelo cultural de Caramon & Quinn (2006) proponen estudio de la cultura organizacional basada en el modelo Competing Values Framework que permite diagnosticar y caracterizar la cultura dominante y su vinculación con el desempeño de la organización a través de la aplicación de un instrumento denominado Organizational Culture Assessment (OCAI). Este modelo define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones, la primera dimensión es de estabilidad contra flexibilidad. La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna o tenga una orientación externa. Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue cuatro tipos de cultura.

En términos de Cameron & Quinn (2006) los cuatro tipos de cultura son:

1. La cultura de clan. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar donde las personas comparten mucho entre sí como una familia. Los líderes de la organización se consideran mentores y figuras paternas. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y unidad. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

2. La cultura de adhocracia. Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y asumen riesgos. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.
3. La cultura de mercado. Es una organización orientada a resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas. Los líderes son directivos exigentes, productores y competitivos. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual permea el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.
4. La cultura de jerarquía. La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer. Los líderes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control.

El Modelo de Competing Values Framework se apoya del Organizational Culture Assessment Instrument, como instrumento. Describe los elementos centrales de la cultura organizacional en lugar de atributos del clima organizacional. Evalúa la cultura organizacional en la estructura fundamental de la organización que es usado por la gente cuando obtienen, interpretan y escriben conclusiones acerca de la información Cameron & Quinn (2006).

Asimismo las seis dimensiones que sirven de base para el OCAI son: las características dominantes de la organización, que indican cómo es la organización; el liderazgo organizacional y cómo se transmite en la organización; la administración de los empleados o el estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente de trabajo; la cohesión organizacional o mecanismos que crean lazos que mantienen unida a la organización; el énfasis estratégico, que detecta qué puntos principales conducen la estrategia

organizacional y el criterio de éxito, que determina cómo se define la victoria y qué se recompensa.

Instrucciones

- El OCAI consta de seis dimensiones relacionadas con la cultura organizacional, cada una de ellas tiene cuatro alternativas (A, B, C, D).
- Divide 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función del grado en que cada alternativa es similar a su propia organización. De un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a su organización del hotel.
- Tenga en cuenta, que el primer paso a través de las seis preguntas se etiqueta "Ahora". Esto se refiere a la cultura, tal como existe hoy en día.
- Después de completar el "Ahora", encontrará las preguntas repetidas en una partida de "preferido". Sus respuestas a estas preguntas deben basarse en cómo le gustaría que la organización dentro de cinco años a partir de ahora.

Tabla 1. El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional

1. Características dominantes		Ahora	Preferido
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir una gran cantidad de ellos mismos.		
B	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir una gran cantidad de ellos mismos.		
C	La organización está muy orientado a los resultados. Una preocupación importante es la realización del trabajo. La gente es muy competitiva y orientada hacia objetivos.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	Total	100	100
2. Liderazgo Organizacional		Ahora	Preferido
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		

B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
Total		100	100

3. Estilo Gerencial	Ahora	Preferido
----------------------------	--------------	------------------

A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
Total		100	100

4. Cohesión Organizacional	Ahora	Preferido
-----------------------------------	--------------	------------------

A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es muy alto		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
Total		100	100

5. Énfasis Estratégicos	Ahora	Preferido
--------------------------------	--------------	------------------

A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
---	--	--	--

B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer hincapié en las acciones competitivas y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
	Total	100	100
6. Criterios de Éxito		Ahora	Preferido
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas. Entrega confiable, programación normal, y la producción de bajo costo son fundamentales		
	Total	100	100

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework” Cameron & Quinn (2006).

En la aplicación y análisis de la metodología OCAI se seleccionaron, mediante muestreo no probabilístico, trabajadores que pertenecen a los hoteles de estudio, con el fin de tener una visión amplia e independiente. Esta muestra seleccionada por juicio incluye directivos y personal administrativo, sin embargo, un criterio de exclusión fue la antigüedad toda vez que participó todo el personal con más de 2 años. Con el objeto de tener una muestra representativa, en la aplicación de los cuestionarios pero si considerados importantes para los objetivos del presente estudio, se aplicaron a 18 trabajadores, equivalente al 54% de una población total de 30.

RESULTADOS

Como consecuencia del rigor metodológico del cuestionario OCAI, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2. Análisis comparativos de los tipos de cultura organizacional

Hotel		A	AP	B	BP	C	CP	D	DP
Plaza Inn	Media	163.4000	171.4000	134.8000	143.4000	150.2000	146.1000	160.6000	143.1000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
	Desviación estándar	50.84880	40.42332	19.84271	18.19768	21.08607	26.30779	40.81993	26.34999
Ibis	Media	246.8750	251.2500	126.2500	130.0000	101.8750	102.5000	123.7500	118.7500
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
	Desviación estándar	41.48472	44.78121	19.03943	17.72811	34.84020	42.25771	16.42081	13.56203
Total	Media	200.5000	206.8889	131.0000	137.4444	128.7222	126.7222	144.2222	132.2778
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
	Desviación estándar	62.44362	57.94611	19.41194	18.75295	36.68435	39.98353	36.71761	24.46079

Indica que el factor A (*Clan*) de la prueba OCAI el Hotel Plaza Inn e Ibis obtuvieron medias de 163.40 y 246.87 con desviaciones estándar de 50.84 y 41.48, respectivamente. El puntaje medio preferente del mismo factor fue de 171.40 con desviación estándar de 40.42 para el Hotel Plaza Inn y 251.25 con desviación estándar de 44.78 para Hotel Ibis. Por consiguiente a la teoría de Cameron & Quinn (2006) determinar que el tipo de cultura clan que desempeña el hotel Plaza Inn & hotel Ibis refiere a la organización es un lugar muy amistoso para trabajar donde las personas comparten mucho entre sí como una familia.

De acuerdo al factor B (*Adhocracia*) de la prueba OCAI el Hotel Plaza Inn e Ibis obtuvieron medias de 1348.80 y 126.25 con desviaciones estándar de 19.84 y 19.03, respectivamente. El puntaje medio preferente del mismo factor fue de 143.40 con desviación estándar de 18.19 para el Hotel Plaza Inn y 130.00 con

desviación estándar de 17.72 para Hotel Ibis. Señala una cultura de adhocracia donde menciona que los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo.

Mismo que el factor C (*Mercado*) de la prueba OCAI el Hotel Plaza Inn e Ibis obtuvieron medias de 150.20 y 101.87 con desviaciones estándar de 21.08 y 34.84, respectivamente. El puntaje medio preferente del mismo factor fue de 146.10 con desviación estándar de 26.30 para el Hotel Plaza Inn y 102.50 con desviación estándar de 42.25 para Hotel Ibis. De esta manera a cultura de mercado orienta a una organización orientada a resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y los líderes son directivos exigentes, productores y competitivos.

El factor D (*Jerárquico*) de la prueba OCAI el Hotel Plaza Inn e Ibis obtuvieron medias de 160.60 y 12.75 con desviaciones estándar de 40.81 y 16.42, respectivamente. El puntaje medio preferente del mismo factor fue de 143.10 con desviación estándar de 26.34 para el Hotel Plaza Inn y 118.75 con desviación estándar de 13.56 para Hotel Ibis. Dicha cultura de jerarquía a la que indica que la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer. Los líderes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante.

Las gráficas presentan una comparación intra sujeto del hotel Plaza Inn & hotel Ibis donde muestra una cultura clan actual (*Figura 2*).

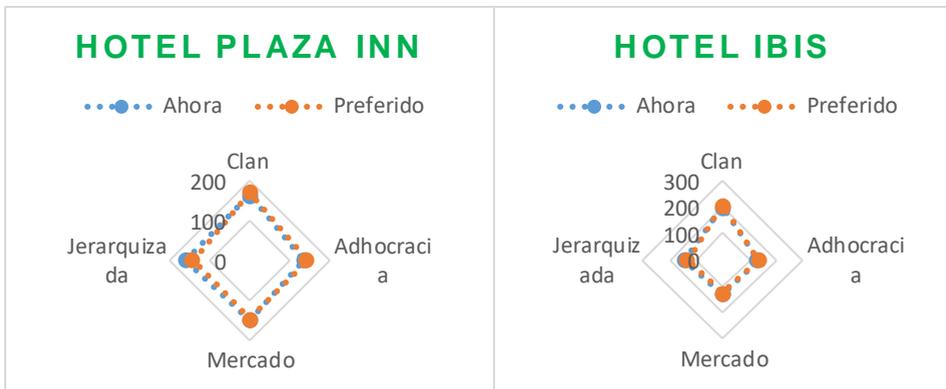


Figura 2. Esquema de resultados

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Estadísticos de prueba ^a

	A	AP	B	BP	C	CP	D	DP
U de Mann-Whitney	7.000	7.000	31.500	27.000	10.000	16.500	14.000	17.000
W de Wilcoxon	62.000	62.000	67.500	63.000	46.000	52.500	50.000	53.000
Z	-2.937	-2.937	-.759	-1.167	-2.668	-2.093	-2.314	-2.059
Sig. asintótica(bilateral)	.003	.003	.448	.243	.008	.036	.021	.040
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.002 ^b	.002 ^b	.460 ^b	.274 ^b	.006 ^b	.034 ^b	.021 ^b	.043 ^b

a. Variable de agrupación: Hotel

b. No corregido para empates.

El análisis de la prueba U de Mann-Whitney demostró diferencias estadísticamente significativas entre los puntajes reportados del hotel Plaza Inn e Ibis para los factores A con un valor de $P=.003$ y AP con un valor $P=.003$, C con un valor de $P=.008$ y CP con un valor de $P=.036$, D con un valor de $P=.021$ y DP con un valor de $P=.040$, encontrándose por debajo del valor $\alpha=.05$. Para el factor B y BP no se encontraron diferencias estadísticamente significativas obteniéndose valores de $P=.448$ y $P=.243$ respectivamente, que se encuentran por encima del nivel de significancia establecido. (Figura 4).

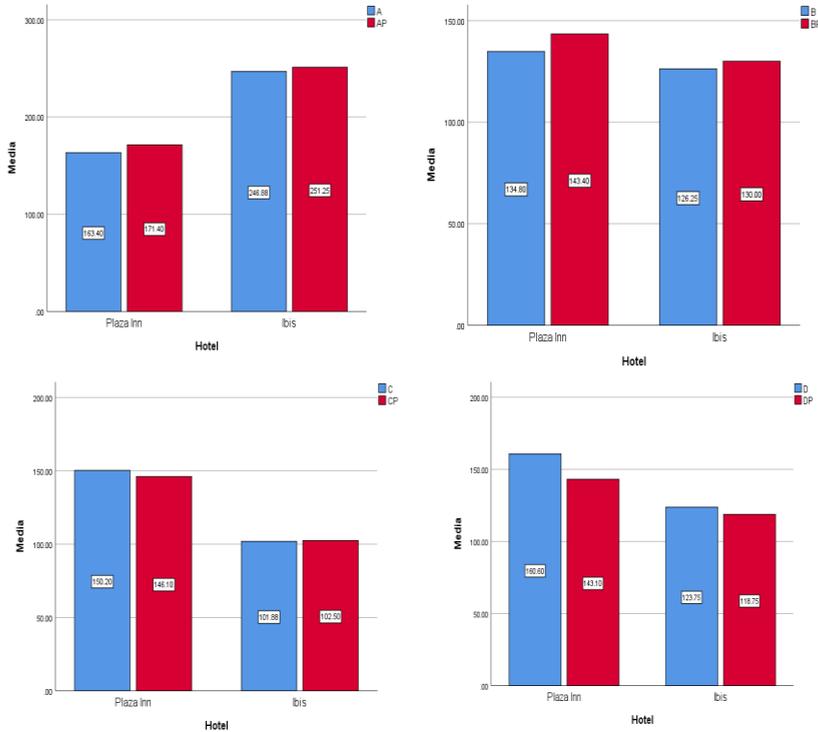


Figura 4. Esquema de resultados por categoría.

Las gráficas representan la prueba de W de Wilcoxon, para comparaciones intra sujeto no mostró diferencias estadísticamente significativas entre los factores A y AP, B y BP, C y CP, D y DP, para los hoteles Plaza Inn e Ibis.

Cada una de las dimensiones diagnosticadas en los hoteles de estudio: las características dominantes, el estilo de liderazgo, la gestión de los empleados, el vínculo organizacional y el énfasis estratégico, están orientados hacia el tipo de cultura del clan mientras que el último valor de competencia relacionado con el criterio de éxito, se orientó hacia la adhocracia De manera general y como resultado de la aplicación del instrumento, se puede afirmar que en los hoteles de estudio la cultura organizacional es de tipo clan da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y unidad.

CONCLUSIONES

El modelo Competing Values Framework permite desarrollar comparaciones en las áreas de estudio para caracterizar la cultura organizacional dominante, actual y preferida, los hoteles de estudio mediante este instrumento completamente validado y confiable, se conoció cómo trabaja, así los directivos podrán hacer uso de los procesos organizacionales detectados con el propósito de incidir en la cultura o dirigir esfuerzos para que impacten en la efectividad de la organización; Es posible afirmar categóricamente que en estos dos estudio de caso, la cultura organizacional dominante es la de Clan y conocer claramente su comportamiento de la cultura actual con la finalidad de tomar decisiones de conducción organizacional más adecuadas, buscando el beneficio a largo plazo dando gran importancia al recurso humano en la toma de decisiones y consenso en busca de la satisfacción del cliente.

Comentarios

De acuerdo al conocimiento y análisis del hotel Plaza Inn & Ibis, destacan que sus colaboradores se encuentran en una cultura con presencia de creencias y valores por parte de los directores y/o gerentes de la organización, con la idea de seguir fortaleciendo las herramientas para alcanzar los objetivos con características de motivación, recreatividad y potencialidad, así contar con un clima laboral positivo que marque la calidad de vida en la organización.

LITERATURA CITADA

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. doi:<https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco : Trird Edition Jossey-Bass.
- Cervantes Rosas, M. D., López Noriega, M. D., & Hernández, L. Z. (02 de 02 de 2019). Análisis Comparativo de la Competitividad en el Sector Hotelero en Estados de los dos Golfos de México. *Revista de Investigación*

- Latinoamericana en Competitividad Organizacional*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/rilco/01/sector-hotelero.pdf>
- Chuc Canul, F. (06 de 11 de 2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *I.C. Investigación*, 23-35. Obtenido de http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/12/Ano2017No12_117_135.pdf
- Dávila, A., & Martínez, N. H. (1999). *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. México: ITESM. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=sEsvcmb-AWIC&pg=PA6&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Domínguez, P., Bernard, A., & Burguete, E. (2014). Diversidad Cultural en la Industria Hotelera: Comparación de Valores entre Gerentes Expatriados y Directores Nacionales en México. 59-69. Recuperado el 11 de 10 de 2018, de <http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n4/art04.pdf>
- Fleury, M. T., & Sampaio, J. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/280492742_FLEURY_M_T_L_SAMPAIO_J_R_Uma_discussao_sobre_cultura_organizacional_In_Maria_Tereza_Leme_Fleury_Org_As_pessoas_na_organizacao_Sao_Paulo_Editora_Gente_2002_v_p_283-294
- Ford, R., & Heaton, C. (2001). *Atención al cliente en los servicios de ocio*. Madrid: 1º Edición. Paraninfo. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/242696641_LA_IMPORTANCIA_DE_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_EN_LA_GESTION_DE_EMPRESAS_TURISTICAS_EL_CASO_DE_BLUE_TREE_HOTELS
- García Vargas, M. L., Hernández Sampiere, R., Vargas Álvarez, B. E., Cuervas Vargas, H., & Chuc Canul, F. A. (2018). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencias. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*. Obtenido de http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2018/11/Ano2018No14_45_59.pdf
- Goncalvez Gandara, J. M., Goncalves de Haro, M., & Narloch Sass de Haro, C. (01 de 09 de 2014). La Importancia de la Cultura Organizacional en la Gestión de Empresas Turísticas: El caso de blue tree hotels. 1-21. Recuperado el 01 de 05 de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/242696641_LA_IMPORTANCIA_DE_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_EN_LA_GESTION

DE EMPRESAS TURISTICAS EL CASO DE BLUE TREE HOTELS/download

Moguel Liévano, M. (12 de 05 de 2012). Aportaciones del desarrollo organizacional a la responsabilidad social de las empresas. 43. Recuperado el 20 de 06 de 2018, de <https://biblat.unam.mx/hevila/Staobillekilaltalekilabtel/2012/no2/2.pdf>

Pallares Utria, E. R. (02 de 07 de 2012). Tesis: "DISEÑO DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL BASADO EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SULIQUIDO S.A.". Bogotá, Colombia: Universidad de la Costa. Recuperado el 25 de 06 de 2018, de <https://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/handle/11323/50>

Shein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: 3rd Edition, Jossey-Bass.

Vargas Hernández, J. G. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. México: Alianza Editorial Mexicana. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=ravJFDoDLOEC&printsec=frontcover&dq=La+culturocracia+organizacional+en+M%C3%A9xico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiE6aCwu_PpAhVCvJ4KHXY1ASAQ6AEIJzAA#v=onepage&q=La%20culturocracia%20organizacional%20en%20M%C3%A9xico&f=false