

Diversidad y cultura organizacional en una empresa periodística durante la pandemia covid-19.

Diversity and organizational culture in a journalistic company during the covid-19 pandemic.

Autores

Verónica Ramírez Sánchez. <https://orcid.org/0000-0002-9316-6549>
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Tabasco. México.
vero_rs1402@hotmail.com

María del Carmen Sandoval Caraveo*. <https://orcid.org/0000-0002-5482-3032>
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Tabasco. México.
maria.sandoval@ujat.mx

Edith Georgina Surdez Pérez. <https://orcid.org/0000-0001-8731-9273>
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Tabasco. México.
edith.2109@hotmail.com

Fecha de recibido: 2021-08-07
Fecha de aceptado para publicación: 2021-11-03
Fecha de publicación: 2021-12-31



Resumen

El objetivo de esta investigación fue realizar un diagnóstico de la cultura organizacional y del proceso social denominado “atención a clientes en la cobranza diaria” en una empresa dedicada al periodismo en el estado de Tabasco, México. Se aplicó una metodología cualitativa con un diseño etnográfico; se analizaron los determinantes de la diversidad, el sistema y el proceso social. Se realizó un análisis FODA de la cultura organizacional en la empresa periodística desde el enfoque de su identidad social y desde las dimensiones culturales -el colectivismo, el individualismo, la aversión a la incertidumbre, la feminidad y la orientación al corto plazo-. Los resultados señalan que estos factores reflejan la existencia de barreras culturales que impiden una integración y compromiso de los empleados.



Palabras clave: Cultura corporativa; dimensiones culturales; diversidad organizacional; empresa periodística; identidad social.

*Autor de correspondencia.

Abstract

The objective of this research was to carry out a diagnosis of the organizational culture and the social process called "customer service in daily collection" in a company dedicated to journalism in the state of Tabasco, Mexico. A qualitative methodology was applied with an ethnographic design; the determinants of diversity, the social system and the social process were analyzed. A SWOT analysis of the organizational culture in the journalistic company was carried out from the perspective of its social identity and from the cultural dimensions -collectivism, individualism, aversion to uncertainty, femininity and short-term orientation-. The results indicate that these factors reflect the existence of cultural barriers that prevent the integration and commitment of employees.

Keywords: Corporate culture; cultural dimensions; organizational diversity; journalistic company; social identity.

Introducción

La globalización, la diversidad organizacional, los cambios económicos y tecnológicos, e incluso de salud pública como se enfrenta actualmente con la pandemia por Covid-19, hace que las empresas tengan que cambiar y adaptarse a las condiciones actuales. Debido a esta situación, conocer y gestionar la cultura organizacional se vuelve más importante para las organizaciones ya que a través de una buena cultura organizacional se pueden tener empleados comprometidos capaces de cumplir y lograr los objetivos que las empresas persiguen, lo que representa un elemento importante para las empresas que deben crear nuevas estrategias y buscan que todo el personal la adopte.

El propósito que se busca con la gestión de la cultura organizacional es llevar a cabo la implementación efectiva de la gestión de la diversidad, que involucre la identidad social de todos



los actores y genere un complemento de estrategias implementadas por la empresa (Romero y Villanueva, 2016; Forrester y Vigier, 2017).

En una empresa de periodismo en el estado de Tabasco, México, mediante la observación y la entrevista se llevó a cabo el presente estudio etnográfico para conocer la cultura organizacional y realizar un diagnóstico, el análisis se enfocó en el proceso social “atención a clientes en la cobranza diaria” debido a que a través de este proceso, el personal involucrado tiende a transmitir la cultura e identidad social de la empresa, con los actores externos tales como los clientes, proveedores, intermediarios y sociedad en general.

Para llevar a cabo el diagnóstico se consultaron las aportaciones de los autores Triguero y Peña (2011) a través de su modelo de gestión de la cultura, se lograron conocer los determinantes de la diversidad, así como las dimensiones culturales propuestas por Hofstede, de las que se utilizaron las dimensiones: colectivismo, individualismo, aversión a la incertidumbre, feminidad y orientación al corto plazo para analizar el sistema y el proceso sociales objeto de estudio.

Se analizaron diversas teorías como la Teoría de Identidad Social (TIS) y la Teoría de las Relaciones Intergrupales (TRI) y la Teoría General de los Sistemas (TGS) de Bertalanffy (1989) a través de esta última, se analizó el sistema social desde subsistemas intangibles de la empresa, estos son: subsistema psicosocial y el subsistema de objetivos y valores, en las que resalta el análisis de la filosofía, objetivos, valores, actitudes, percepciones, motivación, liderazgo, así como la comunicación que existe en la organización.

Aproximaciones conceptuales y teóricas

Las organizaciones al igual que las personas cuentan con su propia identidad social, estas hacen referencia a su cultura en general y todas las organizaciones cuentan con una cultura que las caracteriza como únicas. Por ello se dice que la gestión de la diversidad organizacional empieza cuando de manera intencionada se gestiona la diversidad y crea una cultura organizacional.

Triguero y Peña (2011) afirman que el interés por la diversidad entre la fuerza de trabajo en las organizaciones se inició en Estados Unidos y tomó un mayor repunte en las investigaciones para los años 90, destaca que se da a partir de dos líneas de investigación, la primera era la búsqueda de la disminución de prejuicios y la segunda a partir de perseguir la igualdad.

Nkomo y Stewart (2006) definen la diversidad como un agregado de personas que comparten dentro de un grupo social diferentes identidades. Álvarez y Urbano (2013) añaden que la



diversidad cultural se refiere al grado de variación cultural dentro de las organizaciones en las que interactúan diferentes culturas.

La diversidad es una oportunidad de crecimiento y desarrollo para las empresas, puede ser vista por las empresas como un medio para aumentar la reputación o como una forma de acatarse a algunas obligaciones legales, ya que ofrece una gran oportunidad para el éxito de las empresas, convirtiéndose en ventajas competitivas decisivas (Forrester y Vigier, 2017; García, 2012).

Nkomo y Stewart (2006) consideran a TIS como la más empleada por los expertos para analizar la diversidad en las organizaciones, la cual tiene sus orígenes en las investigaciones de Henri Tajfel y se define como un enfoque codicioso que pretende integrar los procesos y motivaciones con las particularidades del ambiente social en el que tienden a relacionarse los miembros de los grupos (Canto y Moral, 2015).

La TIS es una dimensión social de la conducta, propone que los individuos serán más productivos cuando se sienten identificados en algún grupo social que busque la eficiencia, es decir, los individuos tienden a clasificarse a sí mismos en grupos sociales donde perciban características compatibles con ellos, incluso en muchos casos es sinónimo de cultura, originada a partir de la misma sociedad, es una manera propia de los individuos al ver las cosas desde un punto de vista de la práctica cultural de cada individuo (Peris y Agut, 2007; Scandroglio, López y San José, 2008).

A partir de lo anterior, surge la TRI estudio centrado a la demografía simple o efectos directos de pertenecer a un grupo social. Existen dos grupos dentro de esta teoría, la primera se refiere a los grupos de identidad los cuales comparten características biológicas, experiencias históricas y fuerzas sociales similares, el segundo grupo son los organizacionales, estos se caracterizan por compartir puestos comunes dentro de la organización, así como experiencias laborales (Nkomo y Stewart, 2006).

La TGS estudia el sistema como un todo y analiza las relaciones e interrelaciones, a través del cual Kast y Rosenzweig (1998) postulan que una organización está constituida por un sistema socio-técnico que incluye cinco sub-sistemas: el sub-sistema de objetivos y valores, el sub-sistema técnico, el sub-sistema psico-social, el sub-sistema estructural y el sub-sistema administrativo (Pertuz, 2013).

Por su parte Triguero y Peña (2011) crearon un modelo de gestión de la cultura, donde se contempla, el nivel de determinantes de la diversidad de los empleados como: edad, sexo/ género,



raza, nacionalidad, bagaje funcional, entre otras, que influyen en los procesos sociales de los diversos grupos sociales dentro de las organizaciones, así como el análisis de factores culturales, esto a través de las dimensiones culturales de Hofstede (1980, 1999); individualismo/colectivismo, poca distancia/mucha distancia, aversión a la incertidumbre, masculinidad/feminidad y orientación al corto plazo masculinidad-feminidad y orientación en el tiempo.

Metodología

La presente investigación se sustenta en el estudio de la cultura organizacional de una empresa de periodismo en el estado de Tabasco, México, realizado mediante metodología cualitativa, a través de un diseño etnográfico cultural, para Wolcott (2007) afirma que las investigaciones etnográficas tienen como propósito la descripción e interpretación del comportamiento cultural, se utilizaron dos técnicas de investigación (tabla 1) y para ambas se elaboraron instrumentos.

Tabla 1

Técnicas e instrumentos de investigación

Técnica a emplear	Instrumento de investigación a utilizar
Observación	Cédula de registro de datos
Entrevista	Guía de entrevista

Fuente: Elaboración propia

Mediante la observación se logró conocer la cultura organizacional de la empresa, se analizó cómo se realizan las diferentes actividades por cada uno de los actores, la comunicación que existe entre los equipos de trabajo, cómo deciden resolver los diferentes conflictos, así como la relación interpersonal que existe entre los trabajadores, con base a esto se realizó un diagnóstico sobre la cultura organizacional de la empresa sujeto de estudio.

Para la entrevista se diseñó una guía de entrevista de 12 preguntas, con base en los autores Triguero y Peña (2011) que fueron orientadas a través de dimensiones de identidad social y factores culturales como: colectivismo, individualismo, aversión a la incertidumbre, feminidad y orientación al corto plazo.

Personal y determinantes de la diversidad

La empresa periodística cuenta con un gran número de empleados que laboran en diferentes áreas de la empresa como las áreas de: atención a clientes, cobranza, publicación, finanzas,



facturación, recursos humanos, administración, dirección, entre otros; la edad de los trabajadores oscila entre los 20 hasta los 54 años, la empresa cuenta con personal de ambos sexos y de diversos géneros entre su comunidad, sin embargo, esto no es un obstáculo para las contrataciones. A continuación, se describen los determinantes de la diversidad (tabla 2).

Tabla 2

Los determinantes de la diversidad de la empresa periodística

Grupos diversificados	Determinantes de la diversidad	Procesos sociales
Interno	Edad: personas de 20 hasta los 54 años.	Cooperación entre los periodistas y los editores.
Director	Género: diversos géneros.	Competencia entre los periodistas para llevar a cabo una nota.
Editores	Escolaridad: desde la secundaria hasta el nivel universitario.	Intermediarios: Tiendas de conveniencia.
Periodistas	Antigüedad en la organización: personal con meses y hasta 30 años de antigüedad.	Recepción: Donde se interactúa con el cliente.
Columnistas	Experiencia laboral: cuenta con columnistas y periodistas reconocidos a nivel estatal.	Cobranza: donde se interactúa con los clientes de la empresa.
Periodistas	Cientes jóvenes y hasta de la tercera edad.	
Recepcionistas		
Voceros		
Cobranza		
Limpieza		
Seguridad		
Externo		
Cientes directos e indirectos		
-Grandes empresa		
-Clientes frecuentes		



Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa.

Descripción del proceso social

De los procesos sociales existentes en la empresa, se eligió el proceso social de “atención a clientes en la cobranza diaria” (tabla 3) debido a que es un proceso de suma importancia, ya que a través del área de cobranza se interactúa con las diversas empresas clientes de la organización. El departamento de cobranza interactúa y tiene comunicación con los clientes, clientes suscriptores, grandes y pequeñas empresas del estado y con sus intermediarios, los cobradores y su compromiso por una atención de calidad son un reflejo de la cultura de la organización.

Tabla 3

Proceso social de atención a clientes en la cobranza diaria, sus interacciones y resultados.

Información e insumos	Interacciones sociales	Resultado
Ventas	Entre el grupo de trabajo:	Atención a clientes.
Nombre y domicilio de clientes.	área de cobranza.	Cobranza a los diversos clientes
Transporte privado.	Entre los cobradores y clientes.	Satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada de la empresa periodística

A continuación, se describen los elementos culturales que deben estar presentes en los trabajadores que participan en el proceso de atención a clientes en la cobranza diaria, esto con base en la información proporcionada de la empresa periodística y en contraste con la misión, visión y valores que persigue la empresa.

Compromiso- Los actores de la cobranza deben tener un nivel de compromiso alto, buscar que la atención a los diversos tipos de clientes vaya de acuerdo con ellos, en el tiempo establecido y con la búsqueda de una buena calidad en sus tareas.



Eficacia- Los actores de la cobranza deben buscar la realización de sus funciones de la mejor manera posible, así los resultados serán eficientes y su atención a clientes será beneficiosa, al proporcionar resultados en el tiempo y forma establecidos.

Respeto- El respeto es un valor que todos los actores deben poseer, respeto a las personas ya sean compañeros de trabajo o clientes, por su trabajo, por su personalidad, por el tiempo de los demás y su esfuerzo.

Comunicación- Los actores de la cobranza deben tener una excelente comunicación con los clientes, de manera respetuosa, tolerante, amable, cordial, clara y puntual.

Trabajo en equipo- Los actores de la cobranza deben tener en cuenta que para la realización de sus actividades dependen de otros actores, por ello es necesario exista un buen trabajo de equipo, mantener una comunicación estable, de respeto, donde cada trabajo es de suma importancia para todo el equipo.

Tolerancia al conflicto- Los actores de la cobranza deben conocer que todo conflicto con los compañeros o los clientes es motivo de amonestaciones, es un acto no tolerable dentro y fuera de la empresa. Es importante la tolerancia al conflicto, se debe ser prudente y respetuoso en todo momento.

Resultados

Es importante reconocer que se estudia un proceso social el cual a su vez es parte de un sistema social que también se debe conocer, por ello, con base en los resultados obtenidos de las técnicas e instrumentos de investigación, se presenta el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio donde se describen los elementos culturales del sistema social.

Compromiso- Los niveles de compromiso organizacional dentro de la empresa son bajos, los empleados no persiguen los mismos objetivos y estrategias de la organización, su rendimiento en las actividades realizadas es deficiente.

Eficacia- Los actores no siempre buscan la realización de sus funciones de la mejor manera posible, esto se ve reflejado en los resultados, ya que son deficientes y su atención a clientes no es de calidad al tener atrasos en los resultados en el tiempo y forma que ya están establecidos.

Respeto- El respeto es un valor presente en todos los actores dentro de la organización, a las demás personas ya sean compañeros de trabajo o clientes, por el trabajo de las demás personas, por su personalidad, por el tiempo de los demás y su esfuerzo.



Comunicación- Existe en general una comunicación limitada, es precisa, pero no muy clara, esto hace que los empleados se sientan aturridos y con muchas dudas, en cuanto a las acciones que deben realizar.

Iniciativa- Muchos de los actores del sistema social cuentan con iniciativa propia, sin embargo, muchas veces esto es obstaculizado por el distanciamiento de poder que existe en la organización.

Trabajo en equipo- Muchos de los actores saben y reconocen la importancia del trabajo en equipo, en un sinnúmero de ocasiones para poder realizar las funciones particulares es necesario las funciones de los demás trabajadores. Sin embargo, en los trabajadores existe una división y apatía, buscan desarrollar tareas sin compartirlas a los demás miembros, aun sabiendo que esto retrasa el trabajo de los demás miembros.

Tolerancia al conflicto- Los conflictos son evitados, se tiende a buscar la armonía entre los trabajadores a través del departamento de recursos humanos, quien llama la atención y sanciona a quien debe.

En el proceso social de “atención a clientes en la cobranza diaria” interactúan cobradores y clientes de la empresa y de igual forma se relacionan con su equipo de trabajo, quienes proporcionan datos e información que permite conocer y llevar a cabo la atención de los clientes. A continuación, se describen los elementos culturales de Hofstede (tabla 4) dentro de las interacciones del proceso social “atención a clientes para la cobranza diaria”.

Tabla 4

Elementos culturales de Hofstede asociado al proceso social “atención a clientes en la cobranza diaria”

Dimensión cultural	Interacciones
Colectivismo	Los actores evitan las confrontaciones directas y buscan la armonía a través del departamento de Recursos Humanos (RRHH).
Individualismo	La relación con la empresa solamente representa un beneficio económico para los actores.
Fuerte control	Los actores en su mayoría ordenan su tiempo, debido a que reconocen es un factor importante para ofrecer un buen servicio.



Escaso control	Los actores reconocen la importancia de la puntualidad en la atención al cliente, sin embargo, no siempre se comprometen a ella. Los actores buscan cumplir con sus tareas asignadas, sin conocer pocas veces la importancia del cuidado y la atención que se proporciona a los clientes.
Alta feminidad	En su mayoría los actores buscan la buena relación con los clientes. Los actores reconocen que la negociación es la mejor estrategia para resolver los conflictos que puedan ocurrir.
Corto plazo en el tiempo	Los actores reconocer la importancia de sus actividades para los clientes y también para la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Triguero y Peña (2011).

De igual manera se presenta el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) desde dos perspectivas: la identidad social (tabla 5) y desde las dimensiones culturales (tabla 6) del autor Hofstede, el colectivismo, individualismo, aversión a la incertidumbre, feminidad y orientación al corto plazo, que se encuentran presentes dentro de la organización.

Tabla 5

Análisis de la cultura organizacional de una empresa periodística desde su identidad social

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Identidad Social (Compromiso, eficacia, respeto, comunicación)	✓ La empresa cuenta con una gran diversidad de empleados en edad, religiones, raza, políticas, creencias, y respeto a los	✓ Utilización de los medios de comunicación como: Facebook, Twitter, Instagram, para llegar a personas cada vez más jóvenes. ✓ Implementación del trabajo en equipo y	✓ Falta de compromiso de los directivos por cuidar a sus empleados ✓ Falta de compromiso de los empleados al no cumplir con	✓ La situación actual de pandemia ha cerrado negocios, que son clientes de la empresa.



	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
trabajo en equipo, tolerancia al conflicto)	valores propios de cada individuo. ✓ El respeto a cualquier género presente en los trabajadores y clientes de la empresa	comunicación a través de los medios digitales. ✓ La atención a clientes puede brindarse al aplicar todas las medidas de seguridad recomendadas por la secretaría de salud.	horarios y tareas asignadas, miedo al cambio. ✓ La empresa tiene una relación con sus empleados solo económica-trabajo. ✓ Existen barreras culturales.	✓ Las ventas han disminuido debido a las nuevas tecnologías y ahora también a la situación de salud.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación.



Tabla 6

Análisis de la cultura organizacional de una empresa periodística desde las dimensiones culturales en el estado de Tabasco, México.

Dimensiones	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Colectivismo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se evitan las confrontaciones entre los integrantes del área y se busca la armonía a través del departamento del RRHH 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muchas de las confrontaciones se dan en privado dentro del área. 	
Individualismo			<ul style="list-style-type: none"> ✓ La relación con la empresa solamente representa un beneficio económico para los actores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas con mejores condiciones laborales pueden atraer a los trabajadores
Fuerte control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Algunos actores ordenan su tiempo debido a que reconocen es un factor importante para ofrecer un buen servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar a todos los actores para ofrecer un buen servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No todos los actores ordenan su tiempo. 	
Escaso control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocen la importancia de la puntualidad en la atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar a todos los actores para ofrecer un buen servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los actores no se comprometen a la puntualidad en la atención al cliente. 	



Dimensiones	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Alta feminidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En su mayoría los actores buscan un trato respetuoso con los clientes. ✓ Los actores reconocen que la negociación es una estrategia fundamental para resolver los conflictos que puedan ocurrir. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar a todos los actores para ofrecer un buen servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los actores descuidan el cuidado y la atención que se le proporciona a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una empresa insatisfecha con la atención al cliente puede cambiar su preferencia de compra.
	Corto plazo en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los actores reconocen la importancia de sus actividades para los clientes y también para la empresa. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los actores no tienden a cumplir con todas sus funciones en el menor tiempo.

Fuente: Elaboración propia con base en Triguero y Peña (2011) y los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación.

Discusión

En la empresa dedicada al periodismo en el estado de Tabasco se logró identificar que no todo el personal tiene apropiada la cultura de la organización, existe apatía por los nuevos miembros de la organización, valores organizacionales no compartidos por los miembros de la organización, falta de estrategias de integración y preocupación por parte de los directivos hacia las necesidades de sus empleados, esto impide un nivel alto de compromiso organizacional de sus empleados y pueden ser un obstáculo para alcanzar los objetivos de la organización. Para lograr eliminar las barreras antes mencionadas que existen en la organización, los directivos deben estar



comprometidos con la búsqueda de estrategias para crear una cultura organizacional fuerte, es decir, dar importancia a las decisiones para integrar una buena cultura organizacional y buscar la satisfacción de los trabajadores, inicia desde arriba en los altos mandos de la organización.

En la empresa de periodismo analizada existe un bajo compromiso organizacional, los directivos no buscan estrategias para gestionar la cultura organizacional, existen barreras culturales que impiden a los empleados adoptar los valores que persigue la empresa, lo cual puede repercutir en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Conclusiones

Las organizaciones tanto como los individuos cuentan con una identidad social que las caracteriza y las hace únicas, pueden ser percibidas como sistemas complejos debido al dinamismo que existe, por sus interacciones y la forma en la que se relacionan para lograr adaptarse o responder a los cambios, sin embargo, resalta que la principal complejidad de las organizaciones radica en sus componentes, dentro de los cuales se encuentra el talento humano que las conforman.

La cultura de las organizaciones se puede transmitir a través de sus procesos sociales y de los empleados que la conforman, cuando una organización no se preocupa por su cultura interna, ofrecerá una calidad baja en la atención a los clientes, sus servicios y sus empleados, por ello es importante que se diseñen estrategias para ayudar a gestionar la cultura organizacional en cada organización.

Asimismo, se debe tener claro que la gestión de la diversidad no solo es el número de mujeres y hombres en la organización o buscar aumentarlos, la gestión de la diversidad es el proceso donde se deben involucrar todos los actores de la organización, la aceptación de los diferentes perfiles que existen como una posibilidad de ventaja donde es importante la comunicación y la presencia de estrategias que reúnan los valores y las diversas características de los participantes en la organización.

Por último, es importante que los directivos busquen contar con una cultura organizacional fuerte, dinámica y flexible, donde se resalten los valores de la empresa en las interacciones sociales que existan, asimismo, será un reflejo de la buena cultura ante los actores externos.



Referencias bibliográficas

- Álvarez, C. y Urbano, D. (2013). Diversidad cultural y emprendimiento. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX, (1),154-169. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026467004.pdf>
- Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica, S.A de C.V.
- Canto J. M. y Moral F. (2015). El sí mismo desde la teoría de la identidad social. *Escritos de Psicología*, 7, 59-70 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=271020873006>
- Forrester, J. y Vigier, A. (2017). Diversidad e inclusión en la cultura organizacional. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias. <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/diversidad-inclusion-cultura-organizacional.pdf>
- García, M. V. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Fundación Bertelsmann. Barcelona
- Hernández. R, Fernández C. y Baptista M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. Ed.Mc Graw Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/23070919.1014>
- Kast y Rosenzweig (1998). *Administración de las organizaciones: un enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw-Hill.
- Nkomo, S. M. y Stewart, M. N. (2006). Diversas identidades en las organizaciones. En S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence y W. R. Nord (Eds.), *El manual sabio de estudios de organización* (2a ed., Págs. 520-540). Londres: Sage.
- Peris, R. y Agut, S. (2007). Evolución conceptual de la Identidad social. El retorno de los procesos emocionales. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, X, (26-27). <http://reme.uji.es/articulos/numero26/article2/article2.pdf>
- Pertuz, R. A. (2013) Integración de los sub-sistemas de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11, (1), 6-19. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665002>



- Robbins, S. P. y Judge, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Educación Pearson. México.
- Romero, E. y Villanueva, M. (2016). La Gestión de la diversidad en las organizaciones: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 15, 26-35
- Scandroglio, B., López, M. y San José, S (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20, (1), 80-89.
<https://www.redalyc.org/pdf/727/72720112.pdf>
- Triguero, R. y Peña, J. (2011). *Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones: Un modelo de gestión de recursos humanos*. España. Escuela de Organización Industrial. <https://personal.us.es/jesuspvinces/wp-content/uploads/2018/01/Diversidad-entre-empleados.pdf>
- Wolcott, H. F. (2007). Etnografía sin remordimientos. *Revista de Antropología Social*, 16, pp. 279-295.