

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

*Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Licenciada  
en Psicología del Trabajo*

**PRÁCTICA DE INVESTIGACIÓN:**

**“ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA AUTOHYUN”**

**AUTORA:**

GABRIELA ELIZABETH ALVARADO MONTALEZA

**TUTORA:**

LCDO. GUIDO PAÚL FLORES SISALIMA, MGST.

CUENCA - ECUADOR

2021

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Gabriela Elizabeth Alvarado Montaleza con documento de identificación N° 0105959274, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: **“ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AUTOHYUN”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciada en Psicología del Trabajo*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, noviembre de 2021.



Gabriela Elizabeth Alvarado Montaleza

C.I. 0105959274

## CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AUTOHYUN”**, realizado por Gabriela Elizabeth Alvarado Montaleza, obteniendo la *Práctica de Investigación* que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, noviembre de 2021.



Lcdo. Guido Paúl Flores Sisalima, Mgst.

C.I. 0103955480

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Gabriela Elizabeth Alvarado Montaleza con documento de identificación N° 0105959274, autora del trabajo de titulación: **“ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AUTOHYUN”**, certifico que el total contenido de la *Práctica de Investigación*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, noviembre de 2021.



Gabriela Elizabeth Alvarado Montaleza

C.I. 0105959274

## Resumen

La cultura organizacional es el resultado de la relación de una serie de variables asignadas por dimensiones, hay culturas de empresas definidas y encasilladas en categorías específicas como culturas indeterminadas y que cambian constantemente, de hecho hasta las culturas definidas acorde a un estilo van cambiando en base a las circunstancias tanto internas como externas.

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo general identificar el tipo de cultura organizacional de la empresa Autohyun, del mismo modo la identificación de cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional, los aspectos fuertes que sostienen esta cultura, reconocer los aspectos que diferencian o asemejan entre la cultura deseada y la existente.

¿Entonces porque es importante el estudio de la cultura organizacional de una empresa? Permite conocer la empresa y poder gestionarla para fortalecer el sentido de identidad en los colaboradores de la empresa, ayuda a generar compromiso, aporta estabilidad a la organización en el mercado y sirve como marco de referencia, como guía de actitudes. La cultura impacta/afecta todo, desde el rendimiento de un colaborador, hasta cómo la empresa se percibe en el exterior.

Gracias al estudio de la cultura organizacional de la empresa, se podrá saber cómo se maneja el grupo de trabajo, que elementos son necesarios para su adhesión y funcionamiento. El analizar la cultura organizacional es vital para realizar cualquier estudio sobre el comportamiento organizacional de un grupo, entonces el estudio de la cultura permitirá a los colaboradores pueda identificarse con ella y mantener conductas positivas dentro de la misma y así tener un buen clima de trabajo y una productividad que brinde buenos resultados.

Es muy importante la responsabilidad que cada miembro de una empresa tiene al ejecutar cualquier comportamiento, proceso, aquello que hace una organización para influir en la sociedad que lo rodea, en este caso en sus clientes internos, esto permite analizar y corregir los procedimientos que no favorecen a la organización.

Es por eso que este trabajo investigativo nos permitirá todo lo mencionado anterior mente, conocer un poco más sobre la cultura organizacional, los elementos que la definen, fortalezas, debilidades culturales, como se maneja la empresa con su entorno.

### **Abstract**

Organizational culture is the result of the relationship of a series of variables assigned by dimensions, there are company cultures defined and pigeonholed into specific categories such as indeterminate cultures that constantly change, in fact even cultures defined according to a style change based on to both internal and external circumstances.

The present investigative work has as a general objective to identify the type of organizational culture of the Autohyun Company, in the same way the identification of what are the elements that make up the organizational culture, the strong aspects that sustain this culture, recognize the aspects that differentiate or resemble between the desired culture and the existing one.

So why is the study of the organizational culture of a company important?

It allows to know the company and to be able to manage it to strengthen the sense of identity in the company's collaborators, it helps to generate commitment, provides stability to the organization in the market and serves as a frame of reference, as a guide for attitudes. Culture impacts / affects everything, from the performance of a collaborator, to how the company is perceived abroad.

Thanks to the study of the organizational culture of the company, it will be possible to know how the work group is managed, what elements are necessary for its adherence and operation. Analyzing the organizational culture is vital to carry out any study on the organizational behavior of a group, then the study of the culture will allow collaborators to identify with it and maintain positive behaviors within it and thus have a good work environment and productivity that pays off.

It is very important the responsibility that each member of a company has when executing any behavior, process, what an organization does to influence the society that surrounds it, in this case its internal clients, this allows analyzing and correcting the procedures that do not they favor the organization.

That is why this investigative work will allow us all the aforementioned, to know a little more about the organizational culture, the elements that define it, strengths, cultural weaknesses, how the company is managed with its environment.

## **PALABRAS CLAVES TEMATICAS.**

CULTURA-ORGANIZACIÓN

VALORES-OBJETIVOS

DIMENSIONES CULTURALES

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>1</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>1</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>2</b>
<b>Marco Conceptual .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Cultura organizacional.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Funciones de la cultura organizacional .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Importancia de la cultura organizacional .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Tipos de cultura organizacional .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4.1 Orientada al poder .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4.2 Orientada a la función .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4.3 Orientada a las tareas .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4.4 Orientada a las personas .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5 Elementos que integra una cultura .....</b>	<b>10</b>
<b>1.6 Las tres dimensiones de la cultura organizacional .....</b>	<b>10</b>
<b>1.6.1 primera dimensión .....</b>	<b>10</b>
<b>1.6.2 Segunda dimensión.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6.3 Tercera dimensión.....</b>	<b>11</b>
<b>1.7 Niveles de la cultura organizacional según Schein .....</b>	<b>12</b>
<b>1.8 Dimensiones culturales de Hofstede .....</b>	<b>12</b>



1.8.1 Distancia de poder .....	13
1.8.2 Aversión a la incertidumbre.....	13
1.8.3 Individualismo vs colectivismo.....	13
1.8.4 Masculinidad vs feminidad.....	13
1.8.5 Orientación a corto plazo versus orientación a largo plazo .....	13
1.9 Hipótesis.....	13
Marco metodológico .....	14
2.1 Tipo de variables/investigación.....	14
2.1.1 El objetivo de la investigación cualitativa:.....	14
2.1.2 La investigación cuantitativa: .....	14
2.2 Variable dependiente e independiente .....	15
2.3 Técnicas a emplear.....	15
2.4 Población y muestra.....	16
2.5 Cronograma .....	16
3.1 Análisis e interpretación de resultados.....	17
4.1 Conclusiones.....	34
4.2 Recomendaciones.....	35
4.3 Anexo .....	37
Referencias bibliográficas.....	41

## **Estudio de la cultura organizacional de la empresa Autohyun**

### **Planteamiento del problema**

La cultura organizacional es el resultado de la relación de una serie de variables asignadas por dimensiones. Hay culturas definidas y encasilladas en categorías específicas como culturas indeterminadas y que cambian constantemente, de hecho hasta las culturas definidas acorde a un estilo van cambiando en base a las circunstancias tanto internas como externas.

El aspecto cultural en una empresa, así como en el resto de la sociedad es tan complejo que aun dentro de una organización existen y se dan subculturas que se integran o aíslan del conjunto organizacional.

El problema planteado que nos lleva a esta investigación es que la empresa no conoce puntalmente cuáles son sus fortalezas y debilidades culturales, ante este desconocimiento se puede decir que no es posible trabajar sobre las debilidades de la cultura y aprovechar las fortalezas que los llevan a obtener mayor productividad en el área que laboran.

### **Justificación**

La finalidad de este trabajo investigativo es conocer un poco más sobre la cultura organizacional, los elementos que la definen, fortalezas, debilidades, como se maneja la empresa Autohyun con su entorno.

Realizar este trabajo nos permitirá conocer los diferentes enfoques teóricos referentes a la conceptualización y definición de cultura organizacional, ya que para algunos estudios consideran que la cultura organizacional es una forma particular de vida dentro de la organización, regida por hábitos, pensamientos y actividades ejecutadas por los miembros de

la organización y que debe ser aprendida por los nuevos miembros para lograr ser aceptados e incorporados dentro de la empresa.

En definitiva la cultura organizacional constituye un complejo intercambio entre formación e identidad que genera dudas y rigidez dentro de los miembros de la misma, siendo los líderes de la organización los llamados a determinar las conductas, el vínculo y la solución.

### **Objetivos**

Objetivo general:

1. Identificar el tipo de Cultura Organizacional de la empresa Autohyun.

Objetivo específico:

1. Identificar cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional.
2. Identificar aspectos fuertes que sostienen la cultura que tiene la empresa.
3. Identificar los aspectos que diferencian o asemejan entre la cultura deseada y la existente.

## **Marco Conceptual**

### **1.1 Cultura organizacional**

Cultura organizacional son las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización. Conjunto de normas y valores que las personas tienen en el interior de una determinada organización. “El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación, a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones” (Gámez, 2000, p. 62).

La finalidad de la cultura organizacional es controlar el modo en que las personas interactúan entre ellas y con el exterior, la relación que se da.

La cultura organizacional es la medula de la empresa y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros.

Se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que este le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. (Luna y Pezo, 2005, p. 54)

La cultura de una organización se puede definir como la personalidad de esta empresa, reúne los valores, conocimientos, técnicas, procesos, actitudes y políticas que se consideran determinantes para la organización.

Todos estos componentes permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa, la cultura de una organización es considerada el ADN de la empresa, ya que en ella se halla, como decíamos, la identidad de la misma. “La cultura empresarial abarca el conjunto de opiniones, normas y valores que se desarrollan dentro de una empresa y que caracterizan al comportamiento de directivos y del personal en su conjunto” (Bayón, 2019, p.10).

Por ello como mencionábamos al inicio, la cultura de una empresa es la forma en cómo actúa, como se relaciona en conjunto, tanto en su propio entorno como con el exterior.

Shein (como se citó en Aldana, Álvarez, Bernal, Díaz, Galindo, Gonzales, Villegas) considera que “la cultura es un patrón de suposiciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo humano en la medida en que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para ser considerado válido y por tanto ser enseñado a nuevos miembros, como la forma correcta de percibir, pensar y sentir sobre aquellos problemas.”

Shein habla sobre un modelo desarrollado que permite aprender a solucionar problemas que dan paso a la adaptación organizacional, una guía a esta adaptación puede ser la experiencia grupal. Entonces dicho esto, la cultura se contempla como experiencias importantes y significativas dentro y fuera de una organización, para la adaptación de sus miembros.

Cole (como se citó en Alles) define la cultura organizacional “como la recopilación de significados compartidos, las cuales tienen un mensaje para los colaboradores de los comportamientos que se permiten en la organización.”

Es muy importante la responsabilidad que cada miembro de una empresa tiene al ejecutar cualquier comportamiento, proceso, aquello que hace una organización para influir en la sociedad que lo rodea, en este caso en sus clientes internos, esto permite analizar y corregir los procedimientos que no favorecen a la organización.

La cultura organizacional de una empresa ha sido un elemento interesante para describir y caracterizar el comportamiento y la idiosincrasia de los individuos que la

componen. La cultura de una empresa es importante para el correcto funcionamiento de la misma. (Fischman, 2009, p.17)

Podemos manifestar al fin de todo, que muchos autores concuerdan en que la cultura de una empresa forma, controla la conducta de sus miembros dentro de la organización, permite que ante alguna situación o problema las personas responden de una manera concordante a las creencias de la empresa.

Schein (como se citó en Bustos y Berbel, 2011) menciona que cada empresa es una realidad única: tiene un estilo diferente, un modo de hacer distintos, y una proyección “hacia adentro” y “hacia afuera” singular.

## **1.2 Funciones de la cultura organizacional**

La cultura en las organizaciones representa la parte sentimental, no escrita cuyo propósito es proveer a los miembros con un sentido de pertenencia e identidad, generando un compromiso. Por otra parte es importante que las personas que integran una organización, se involucren en la cultura de la organización, como parte de una filosofía administrativa.

La cultura organizacional es una variable importante que esta interrelacionada con el comportamiento empresarial. Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad. Por otra parte permite que los micro motivos de los actores: necesidades, creencias, valores, regla, símbolos, entre otros, formen un macro comportamiento.

La cultura cumple varias funciones en el ámbito de una organización:

- Define los límites, es decir, los comportamientos diferenciales de uno y otros.
- Transmite sentido de identidad a sus miembros.

- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Vincula y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados. (Luna y Pezo, 2005, p. 54)

La cultura también estimula la estabilidad de las organizaciones y provee a los miembros con entendimiento que puede ayudarles a dar sentido a eventos y actividades organizacionales, del mismo modo el convivir con una cultura organizacional correctamente permite aprenden a expresar sus emociones, incrementan su capacidad crítica, amplían su conocimiento, contribuyen al desarrollo de su personalidad, mejoran su concepción de los valores organizacionales.

### **1.3 Importancia de la cultura organizacional**

La cultura de una empresa es un componente indispensable para su utilidad, se puede decir que genera un impacto en la moral, en la motivación, en la satisfacción y como mencionaba al inicio en la productividad.

La cultura organizacional es de gran importancia, ya que tiene un impacto directo en los resultados de la empresa.

Desarrollar la cultura es indispensable si buscamos aprovechar al máximo el talento humano con el que cuentas, ya que por su alta influencia en el comportamiento de tu personal, esta puede ser utilizada como un elemento estratégico en tu visión de negocio. (Bayón, 2019, p.65)

Como menciona Bayón es importante no mantener una cultura rígida, la cultura de una empresa puede integrar la suma de creencias, hábitos de todo el personal que la conforma, para que de esta manera el talento humano permanezca en un ambiente relajado y así fortalezca sus valores, aumentando la retención de los buenos colaboradores.

La importancia que reviste la cultura para una organización está fuera de toda duda. En primer lugar, no existe una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional. (Andrade, 2011, p.212)

De esta manera podemos exponer que la cultura organizacional otorga el reforzamiento de los vínculos laborales que tienen en la organización, promoviendo un sentimiento de identidad, que aumenta un mayor desempeño entre los miembros de la organización.

Hofstede (Como se citó en Bermejo, 2014) “las funciones que cumple la cultura en las organizaciones, se resumen en dos: proporcionar identidad a los miembros de la organización e incidir en su comportamiento.” Podemos enlazar lo dicho, a que gracias a la cultura de una empresa, los clientes la identifican con más facilidad y también a sus colaboradores, esta puede detallar la forma en la que funciona una empresa, una empresa puede ser observable a través de sus estrategias y estructuras.

La cultura organizacional influye en las dimensiones social e institucional, concluyendo que es necesario desarrollar estrategias para que las dimensiones de sustentabilidad sean consideradas ejes sustantivos dentro de la cultura empresarial,



sin duda la cultura organizacional influye en la sustentabilidad empresarial. (Suarez, Sarmiento, Rosano, 2017, p.354)

#### **1.4 Tipos de cultura organizacional**

La cultura recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas.

Harrison (como se citó en Cruz, 2014) “se pueden distinguir cuatro tipos de culturas empresariales básicas: orientada al poder, orientada a las normas, orientada a los resultados, orientada a las personas.”

**1.4.1 Orientada al poder:** se ejerce un control total de los superiores a los subordinados. Se tiende a dominar el entorno, el mercado y a eliminar a la oposición.

Su finalidad es tener un buen potencial empresarial, esta cultura en general está orientada a destacar su posición con otras empresas.

**1.4.2 Orientada a la función:** hay una gran preocupación por la “legalidad”, el cumplimiento de las normas, el respeto de la jerarquía, el seguimiento de los procedimientos. Tiene más importancia actuar correctamente que hacerlo de manera eficaz.

Su finalidad es la estabilidad y seguridad de la organización ejecutando las normas y reglas internas de manera correcta.

**1.4.3 Orientada a las tareas:** las principales preocupaciones es la consecución de los objetivos, se otorga mayor poder a los que son más competentes profesionalmente. Se siguen las normas siempre que no sean un obstáculo para el trabajo.

Su finalidad es la eficacia y la optimización de los procesos laborales en la empresa, para así cumplir las metas a corto plazo e impulsar el ahorro de recursos, tanto materiales como humanos.

**1.4.4 Orientada a las personas:** lo importante es que los empleados satisfagan sus necesidades, se toman las decisiones por consenso y no se le otorga excesiva relevancia a las relaciones jerárquicas.

Su finalidad es el desarrollo personal y profesional de los clientes internos, desarrolla la motivación y la creatividad.

Los estudios del tema no solamente han identificado los distintos tipos de cultura organizacional, sino que han caracterizado las empresas de acuerdo con el modelo predominante en ellas. Cultura rutinaria: las decisiones se toman en nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, olvidándose del contexto y sin creatividad, realizan tareas de rutina, los gerentes trabajan bajo presión. Cultura burocrática: estas empresas alcanzan un crecimiento desmedido y creen que como consecuencia, el control debe incrementarse. Cultura soñadora: la trayectoria no puede ser desaprovechada, para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y disponibilidad de los individuos, romper con lo rutinario o burocrático. Cultura flexible e innovadora: todos los integrantes de la empresa se sienten parte de un equipo que participan, asumen riesgos y están dispuestos a poner lo mejor de sus

capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la institución, se aprovecha las oportunidades, los directivos buscan crear un clima de confianza y tolerancia. (Luna y Pezo, 2005, pp.56-57)

La cultura burocrática ejecuta reglas formales y procedimientos que tienen un patrón, las personas se rigen por manuales que dirigen su cargo, en la cultura flexible si permite la participación del personal, la innovación y creatividad, la cultura soñadora se especializa más en la visión, imaginación y creatividad, con un grado muy bajo de acción.

### **1.5 Elementos que integra una cultura**

Dentro de la cultura organizacional existen diferentes elementos que la constituyen, tenemos identificar la organización, control, estructura de poder, símbolos, rutinas, historia.

Lo intangible de la cultura se vuelve visible en las organizaciones a través de diversas manifestaciones. Esto ha dado paso a los investigadores a presentar la cultura como una instancia compuesta por diversos componentes, unos más visibles que otros, que están presentes en todas las organizaciones. (Sheen, 2018, p. 11)

La cultura organizacional guía el rumbo de la empresa ya que esta orienta la forma en la que cada empresa u organización debe conducirse. También direcciona el trato para con sus empleados, clientes y la sociedad en general.

### **1.6 Las tres dimensiones de la cultura organizacional**

“El diagnóstico de la cultura organizacional nos ayuda a comprender los niveles relativos de coherencia o incoherencia del “significado” que existe en una organización” (Lusthaus, 2002, p.113).

**1.6.1 primera dimensión:** la dimensión de cultura de la organización responde a la parte más superficial y formal de la cultura de la organización, es lo que la entidad

dice que es la cultura y es lo que esperaríamos que sea la cultura, justamente es a una expresión formal de lo que la gerencia desea que sea la cultura. Este es el nivel de menor profundidad cultural y está representado por los aspectos culturales formales, es decir, aquellos aspectos culturales que están formalmente establecidos y que buscan determinar la homogeneidad de las formas de sentir, pensar y actuar de los miembros en la organización.

**1.6.2 Segunda dimensión:** de cultura en la organización, tiene que ver con lo que los miembros de la organización establecen y expresan acerca de la cultura. Es una perspectiva menos superficial que la anterior, se buscan develar diferencias o contradicciones culturales, a partir de la manifestación acerca de cómo los miembros viven y sienten la cultura, pero no llega a alcanzar un grado profundo de interpretación para comprender los significados subyacentes. En este nivel se manifiestan y reflejan los aspectos informales de la cultura, que pueden diferir con lo expresado por la organización en términos formales y puede evidenciar formaciones subculturales y contradicciones.

**1.6.3 Tercera dimensión:** la dimensión de la cultura organizacional, es la de mayor profundidad del análisis cultural y se logra por la labor del investigador, quien a partir de una descripción densa se propone elaborar una jerarquía estratificada de estructuras significativas a través de las cuales se producen, perciben e interpretan ciertos actos; en el entendido que toda cosa es y significa a la vez. (Camio, 2012, p. 37)

## **1.7 Niveles de la cultura organizacional según Schein**

Según Schein (1988) en la esencia de la cultura de las organizaciones, se conserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa.

Schein (como se citó en Medina, 2003) ‘‘Nivel 1 producciones: el nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. Nivel 2 valores: en cierto sentido todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que ‘‘debe ser’’, a diferencia de lo que es. Cuando los valores comienzan a ser aceptados se convierten en creencias y presunciones, y se vuelven inconscientes y automáticas como las costumbres. Nivel 3 presunciones subyacentes y básicas: las presunciones implícitas realmente orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. ’’

## **1.8 Dimensiones culturales de Hofstede**

Hofstede (como se citó en Sheen, 2016) Geert Hofstede tomo como referencia la empresa IBM y estudio sus filiales en 64 países. Entrevisto a 114000 personas, entre ejecutivos, empleados y públicos de la empresa. Encontró que las culturas nacionales moldean las estrategias empresariales y, en ese sentido, dan las pautas para tomar decisiones, por ejemplo, acerca de los objetivos del negocio, la gestión de personas, el marketing y la venta de un producto o servicio, la expansión empresarial, entre otros aspectos. Observo cinco dimensiones culturales que orientan las decisiones de las empresas en todas sus esferas de acción o negocios.

**1.8.1 Distancia de poder:** es el grado de desigualdad de poder que existe entre la persona más influyente o con más poder y la de menor influencia.

**1.8.2 Aversión a la incertidumbre:** es el nivel de temor y rechazo que sienten las personas ante los riesgos o lo desconocido, por ejemplo un cambio.

**1.8.3 Individualismo vs colectivismo:** es el grado en el cual las personas deciden y actúan cuando están frente a un grupo. En el individualismo refleja la autonomía al tomar decisiones por encima de los acuerdos grupales, el colectivismo las personas esperan que decida el grupo y actúan en consonancia con esa decisión.

**1.8.4 Masculinidad vs feminidad:** son los roles de las personas de acuerdo como se ha tipificado lo masculino y lo femenino en la sociedad. Los valores fuertes están asociados a lo masculino (interés de ganancia, competir, osadía, etc.) y los valores suaves están asociados a lo femenino (preocupación por la calidad de vida, cooperación con los demás, actitud solidaria, etc.).

**1.8.5 Orientación a corto plazo versus orientación a largo plazo:** es la visión que las personas adoptan al tomar decisiones sobre su futuro. Bajo un pensamiento a largo plazo, el futuro tiene más peso que el presente. (Sheen, 2016, pp. 4-5)

## **1.9 Hipótesis**

La hipótesis que plantea la investigación es: la cultura organizacional de Autohyun no es concordantes con la visión, misión y valores de la misma.

## Marco metodológico

### 2.1 Tipo de variables/investigación

Es una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa que se realizara en un corto tiempo, es necesario obtener información detallada y profunda mediante instrumentos primarios como un cuestionario.

**2.1.1 El objetivo de la investigación cualitativa:** es brindar una metodología de investigación que permita comprender, en este caso la cultura de la empresa desde el punto de vista de las personas que laboran ahí, las características de una investigación cualitativa es que se centra en los sujetos.

**2.1.2 La investigación cuantitativa:** permite equiparar y analizar los datos numéricos sobre variables previamente determinadas, examina la relación entre los elementos que han sido cuantificados y facilita la interpretación de los resultados. Rasinger afirma. “La investigación cuantitativa es deductiva, se basa en una teoría para obtener una hipótesis, y mediante datos estadísticos demostrar si es verdadero o falso” (p. 25).

El objetivo del método cualitativo es el conocimiento de la realidad. Y lo más habitual es que accedemos a ella a través del discurso. La investigación cualitativa se interesa por la interacción del sujeto con la realidad y los mecanismos que interfieren en ella. (Báez y Pérez, 2009, p.37)

En el presente trabajo el alcance de investigación pretende ser descriptivo, se busca describir una realidad en base a las situaciones analizadas. A través de cuestionarios y entrevistas que logren identificar las características de la cultura de Autohyun.

La encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relevantes. Tanto para entender, como para justificar la convivencia y utilidad de la encuesta es necesario aclarar que en un proceso de

investigación, en un principio, el recurso básico que nos auxilia para conocer nuestro objeto de estudio es la observación, la cual nos permite la apreciación empírica de las características y el comportamiento de lo que se investiga. (García, 2004, p. 19)

## **2.2 Variable dependiente e independiente**

Las variables dependiente e independiente son las dos variables principales de cualquier investigación. La independiente (VI) es la que cambia o es controlada para estudiar sus efectos en la variable dependiente (VD). La dependiente es la variable que se investiga y se mide. “La distinción entre variable dependiente e independiente es netamente analítica y se basa en los objetivos de la investigación” (Mahommad, 2000, p.67).

La variable independiente es la condición que cambia en una investigación. Se llama independiente porque su valor no depende, ni se ve afectado por el estado de ninguna otra variable de la investigación, mientras la variable dependiente es la condición que mide una investigación, por lo que puede pensarse que depende de la variable independiente.

## **2.3 Técnicas a emplear**

En la presente investigación como instrumento de recolección de datos se empleará el cuestionario desarrollado exclusivamente para Autohyun, el cual busca evaluar el porcentaje de favorabilidad del clima laboral mediante la medición de dimensiones importantes de cultura organizacional las cuales serán analizadas en la presente investigación para así tener un resultado que se pueda usar de manera positiva.

Cultura organizacional, modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas- por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1998).



## 2.4 Población y muestra

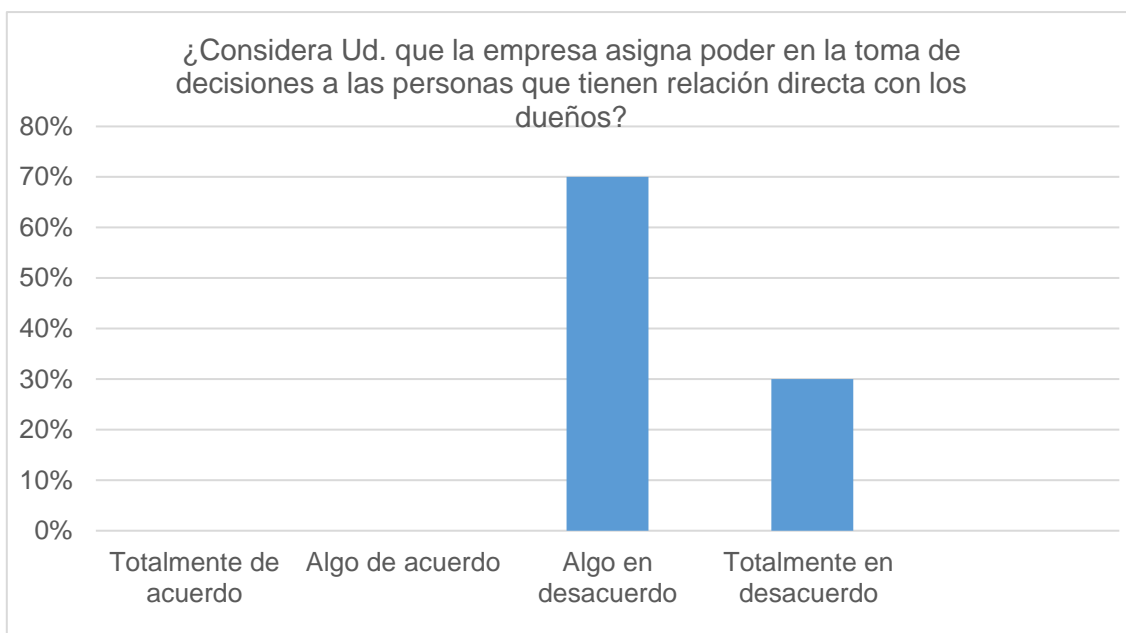
La población que se incluirá en la investigación es a 20 colaboradores de la empresa autohyun, se tomara en cuenta a los cuales estén trabajando ya más de dos años en la misma, serán de distintas áreas, tanto hombres y mujeres.

El investigador tiene como objetivo final buscar conclusiones sobre un gran número de personas (población); para ello no estudia todo el conjunto, sino una parte significativa (muestra). Población y muestra juntamente con sus relaciones constituyen el protagonismo de la estadística inductiva. (Hernández, 2001, p.127)

## 2.5 Cronograma

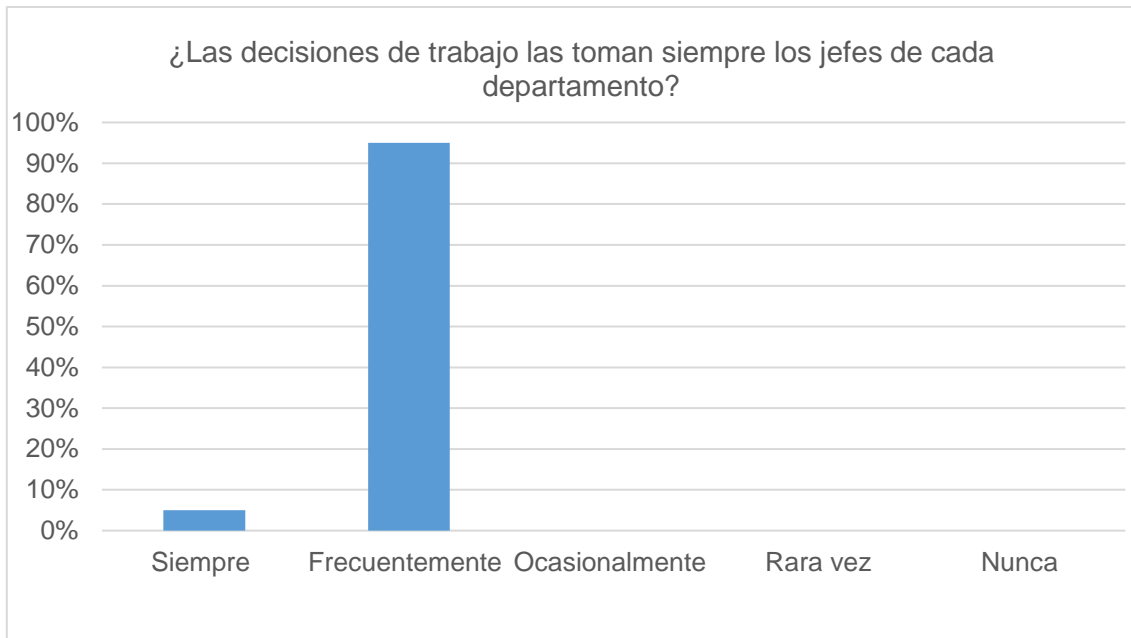
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
MES	ABRIL				MAYO				JUNIO - JULIO				AGOSTO SEPTIEMBRE			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
DISEÑO DE TESIS	X															
ENTREVISTA CON TALENTO HUMANO		X														
RECOLECCIÓN DE DATOS DE LOS COLABORADORES			X	X												
REVISIÓN DE DATOS, ORGANIZACIÓN							X	X								
PROCESO DE ENCUESTAS									X							
TABULACIÓN DE RESULTADOS										X	X					
ANÁLISIS DE RESULTADOS											X	X				
FINALIZACIÓN												X				

### 3.1 Análisis e interpretación de resultados

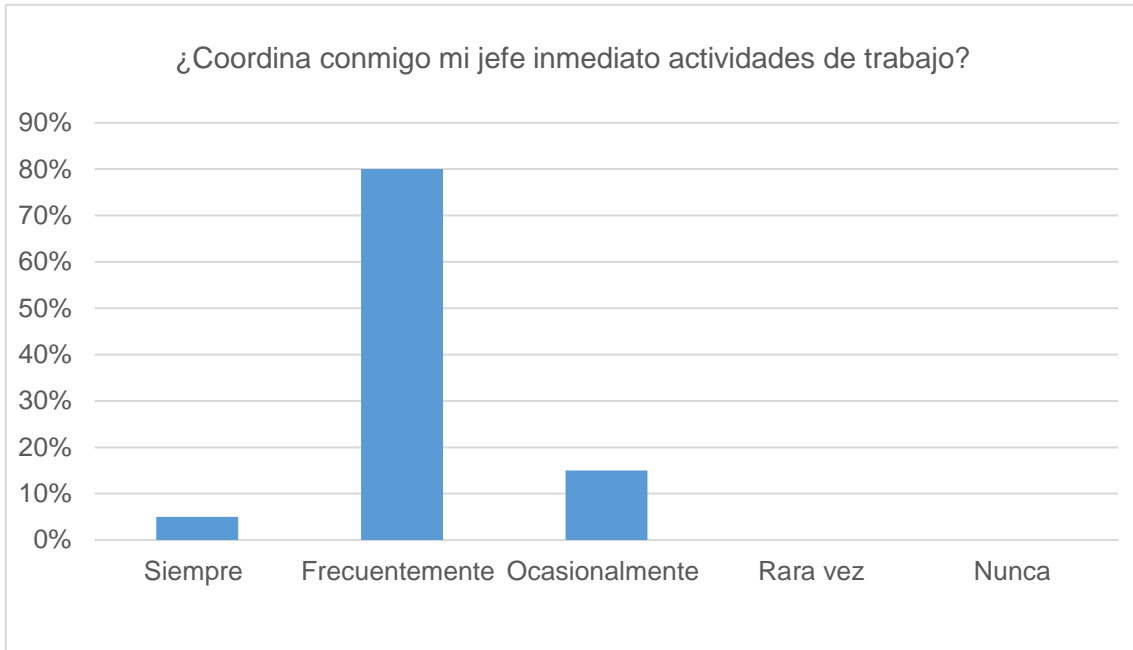


Estas respuestas nos indican que la empresa asigna el poder en base a la estructura organizacional, respeta la estructura planteada, los hábitos organizacionales concuerdan.

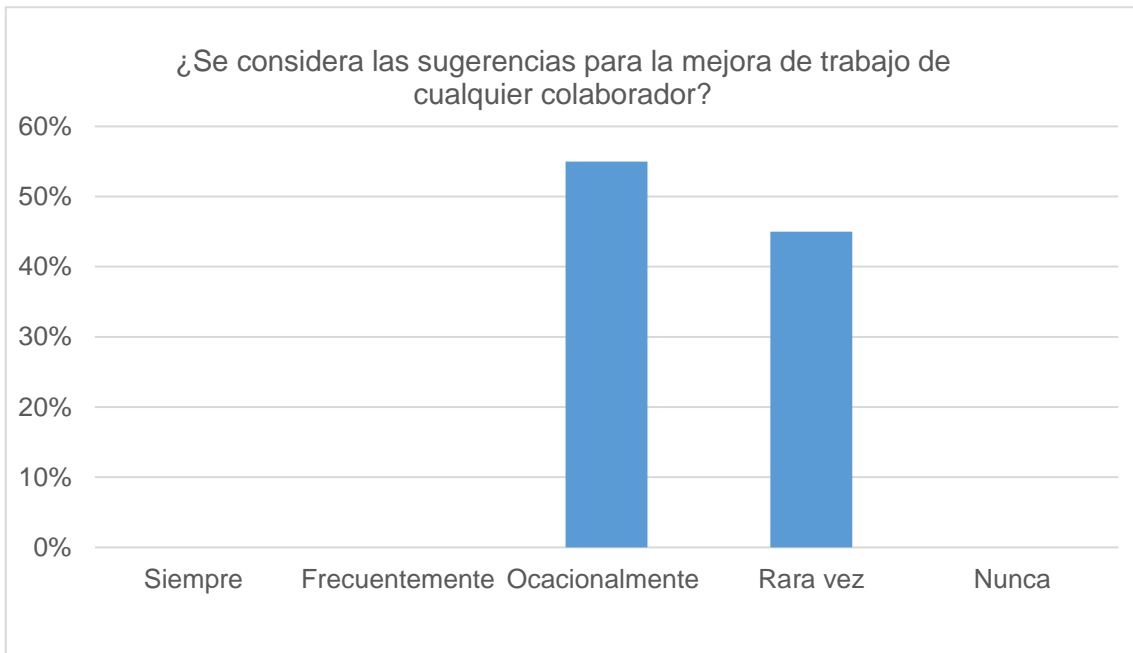
Hofstede hace referencia: el índice de distancia al poder, describe cómo los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan una inequidad del poder, no cuestionan (intercultural programs, 2012).



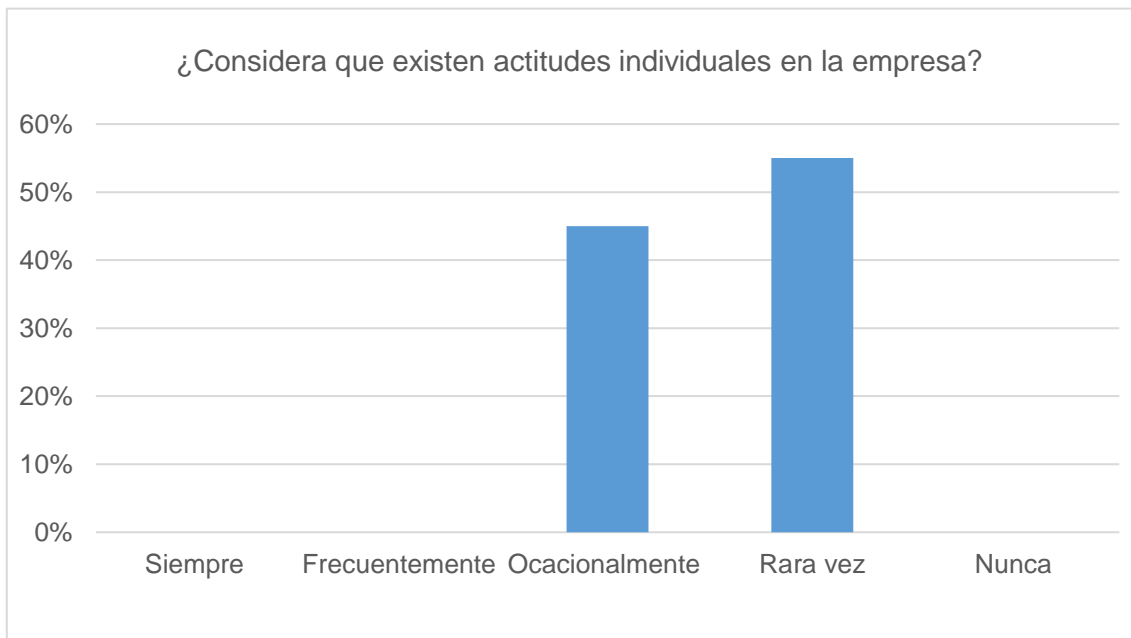
Estas respuestas nos indican que las decisiones del trabajo se toman en base a la jerarquía que tiene la empresa. Hofstede (como se citó en *Intercultural Programs*, 2012) menciona que el indicador de distancia al poder, cuando los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan una inequidad del poder. En sociedades con un gran índice de distancia al poder, los miembros de la sociedad no cuestionan a aquellos que están en los niveles más altos.



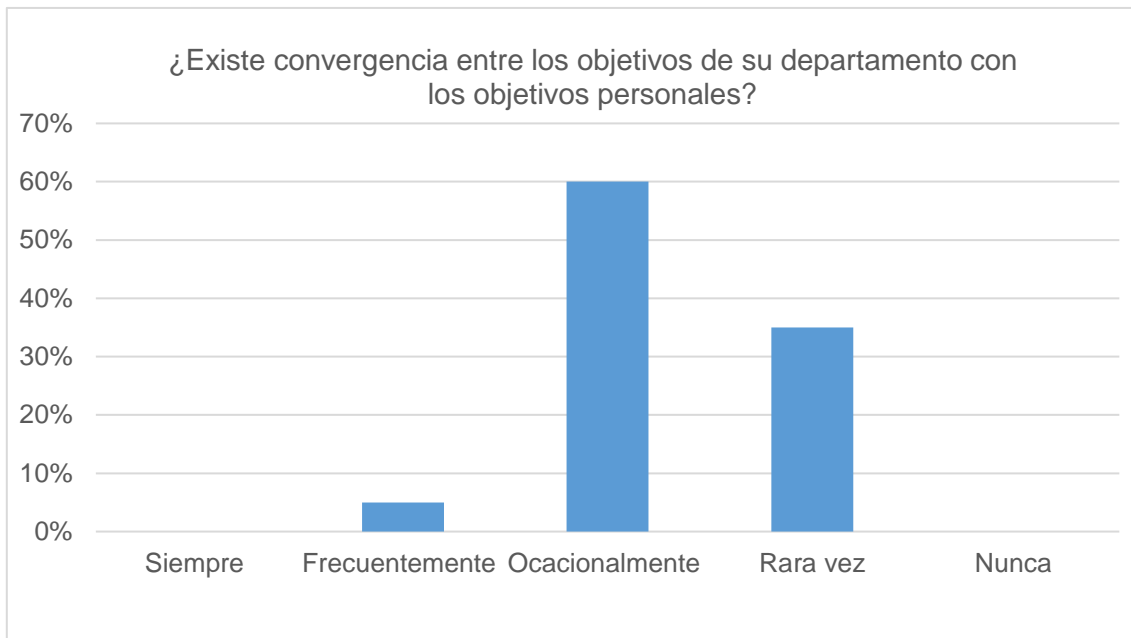
Estas respuestas nos demuestran que es una empresa con una cultura que no fomenta la coordinación de trabajo, no existe apertura a dinámicas de trabajo. Según Hofstede (1994) la dimensión de distancia de poder se define como el grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones.



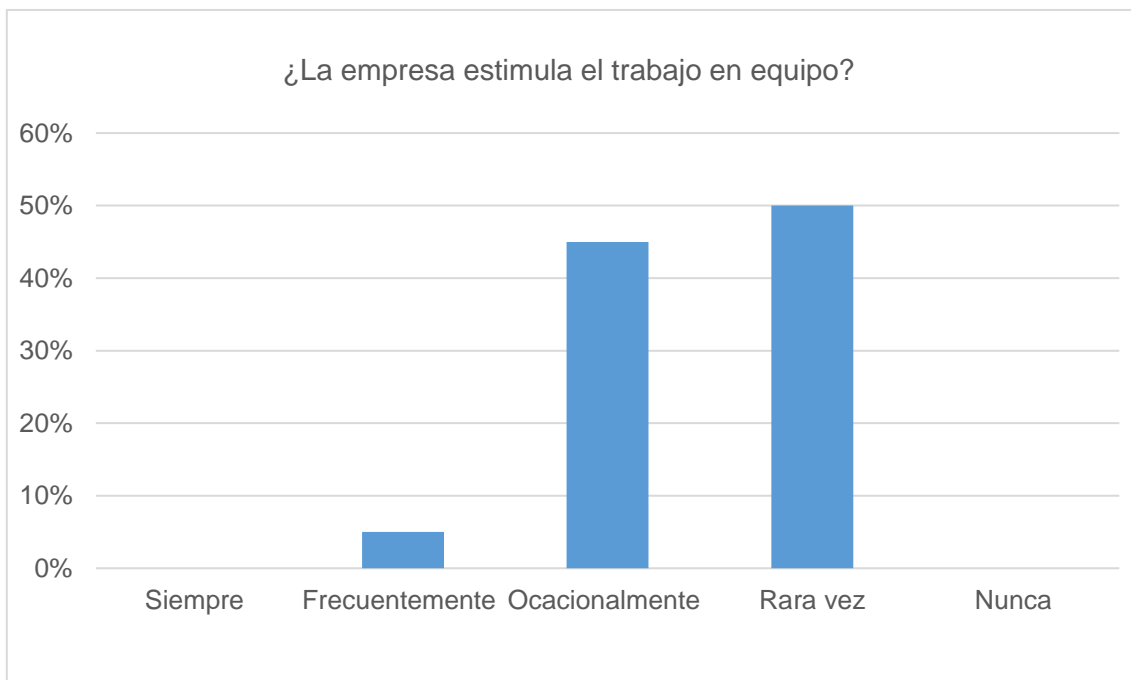
Estas respuestas nos indican que es una cultura que en vez de fomentar comunicación interactiva, se enfoca en la distancia de poder, el trabajador se orienta a lo que la empresa disponga. Sheen (2018) citó según lo mencionado por Hofstede. “La distancia de poder es el grado de desigualdad que existe entre la persona más influyente o con más poder y la de menor influencia” (p.3).



Estas respuestas nos dice que existen actitudes individuales, se puede decir que es una empresa que tiene una cultura orientada al individualismo. Sheen (2018) mencionó lo que Hofstede afirma. “El individualismo se refleja en la autonomía de la gente al proceder o tomar decisiones por encima de los acuerdos grupales” (p.4).

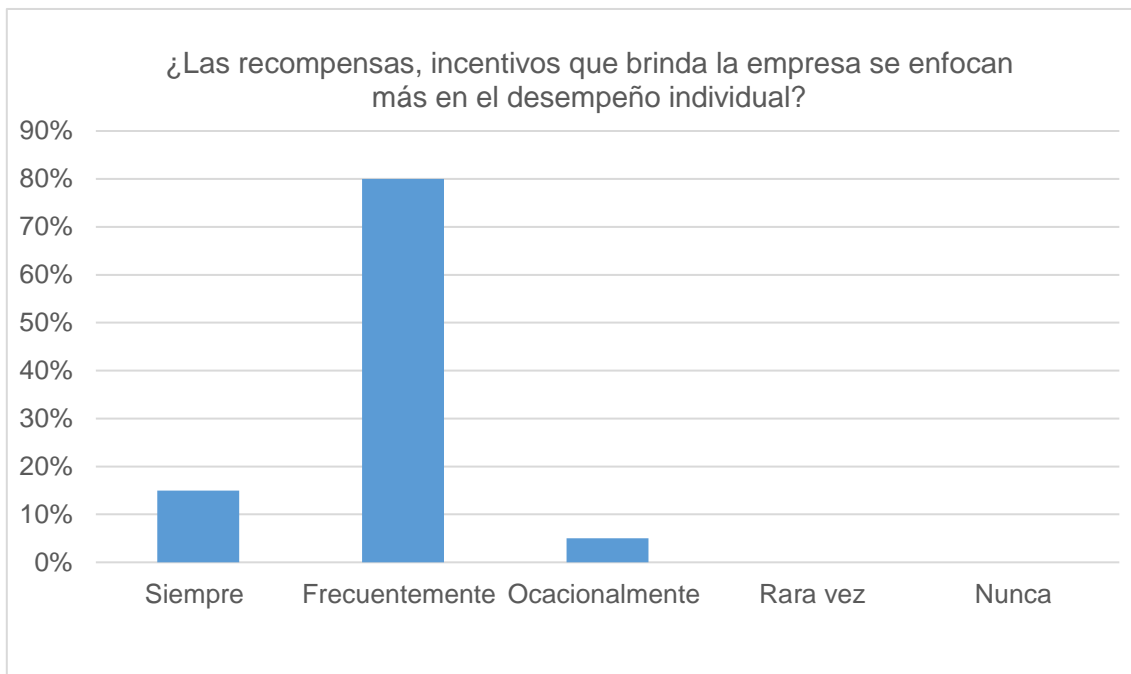


Estas respuestas nos indican que es una empresa que tiene una cultura individualista, que no existe convergencia. Una cultura individualista según Hofstede (como se citó en Intercultural programs, 2012) se enfoca en el “yo”, tiene énfasis en las elecciones personales, buscan cumplir con sus propias obligaciones.

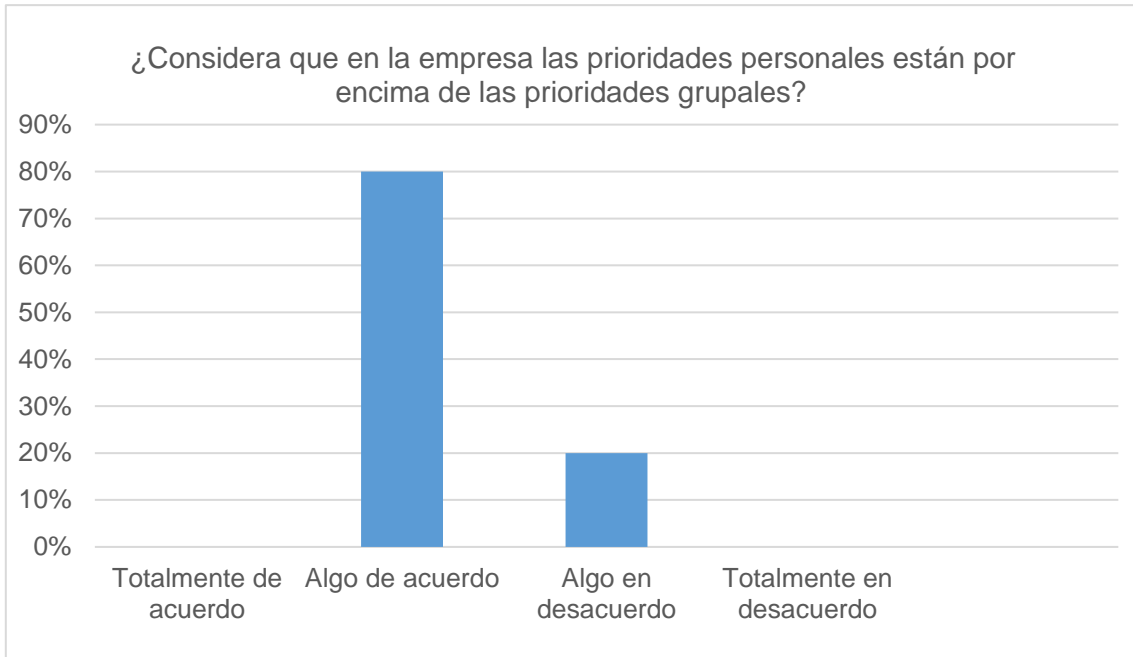


Estas respuestas nos señalan que existe el trabajo individual, hay colectivismo grupal más no trabajo en equipo.

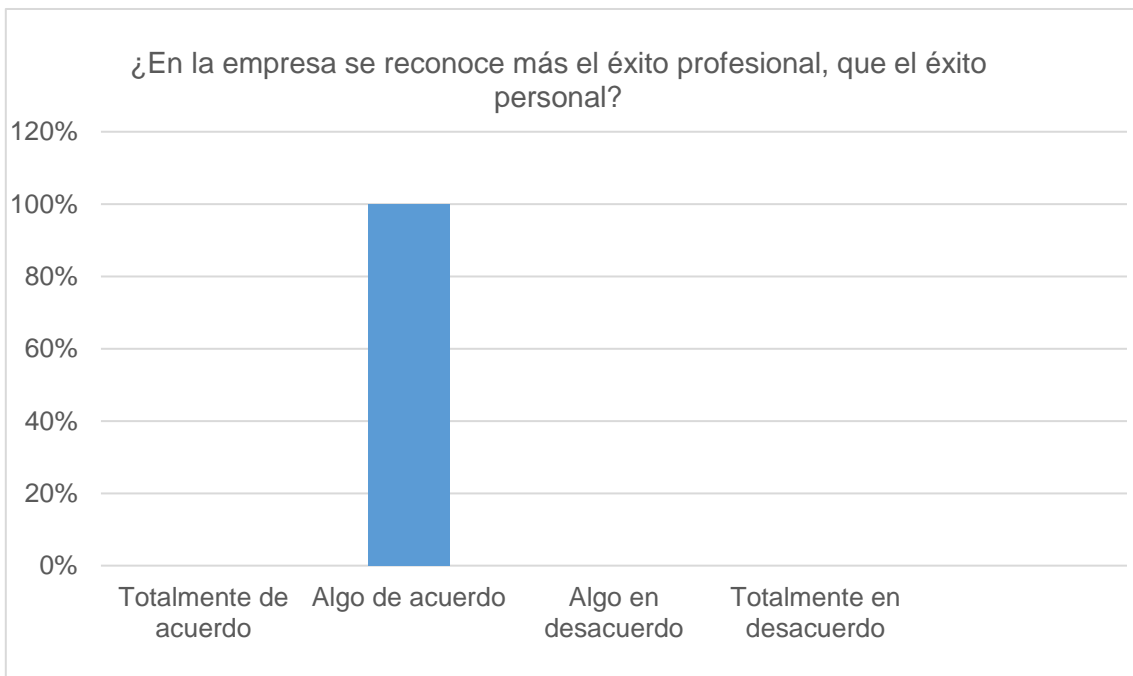
Se puede decir que existe colectivismo cuando las personas deciden o actúan cuando están en frente de un grupo, pero al final la decisión final será por encima de la grupal (Sheen, 2018).



Estos resultados nos indican que la empresa reconoce el trabajo individual, la cultura organizacional de esta empresa, es una cultura individualista. Hofstede (como se citó en Sheen, 2018) dice que las personas se sienten independientes, en lugar de ser interdependientes. De este modo las recompensas son independientes.

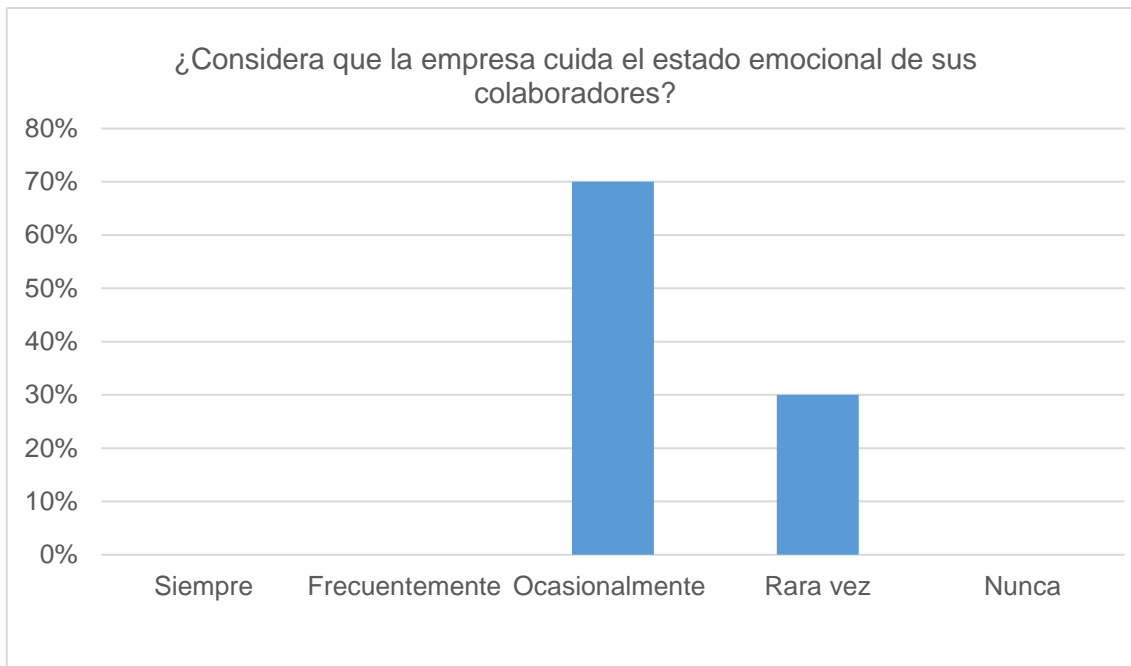


Estas respuestas nos ratifica lo mencionado anteriormente, que la empresa se enfoca en el individualismo, es más importante las prioridades personales que las grupales. Hofstede (como se citó en Sheen, 2018) las personas se sienten independientes, en lugar de ser interdependientes como miembros de una empresa.

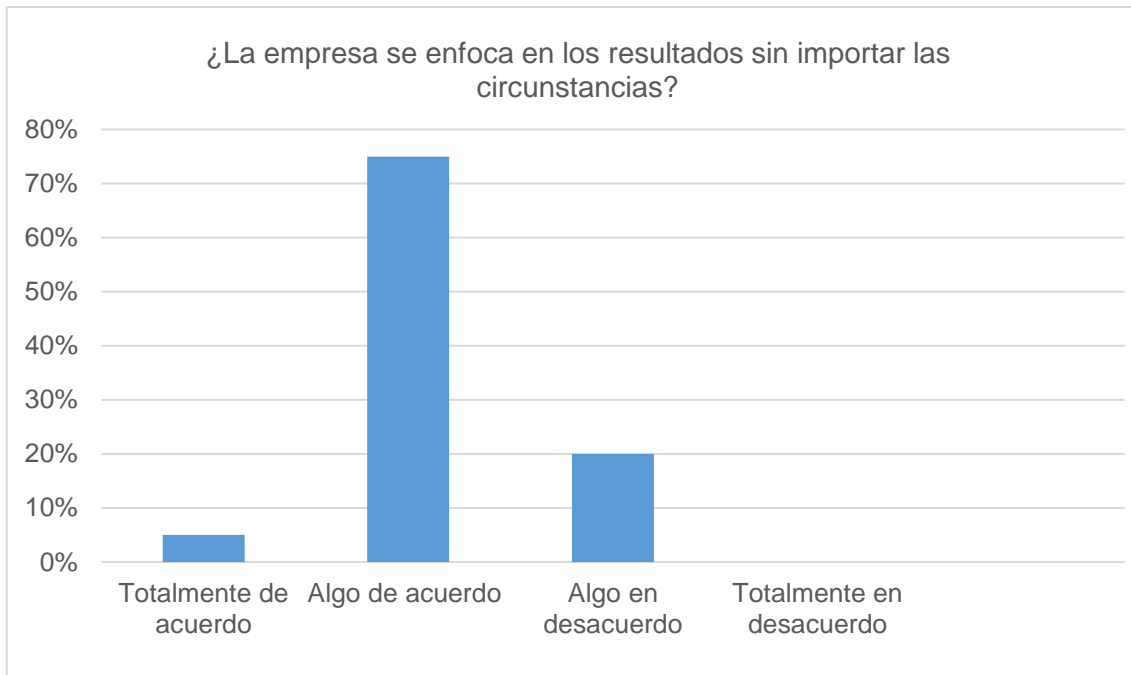




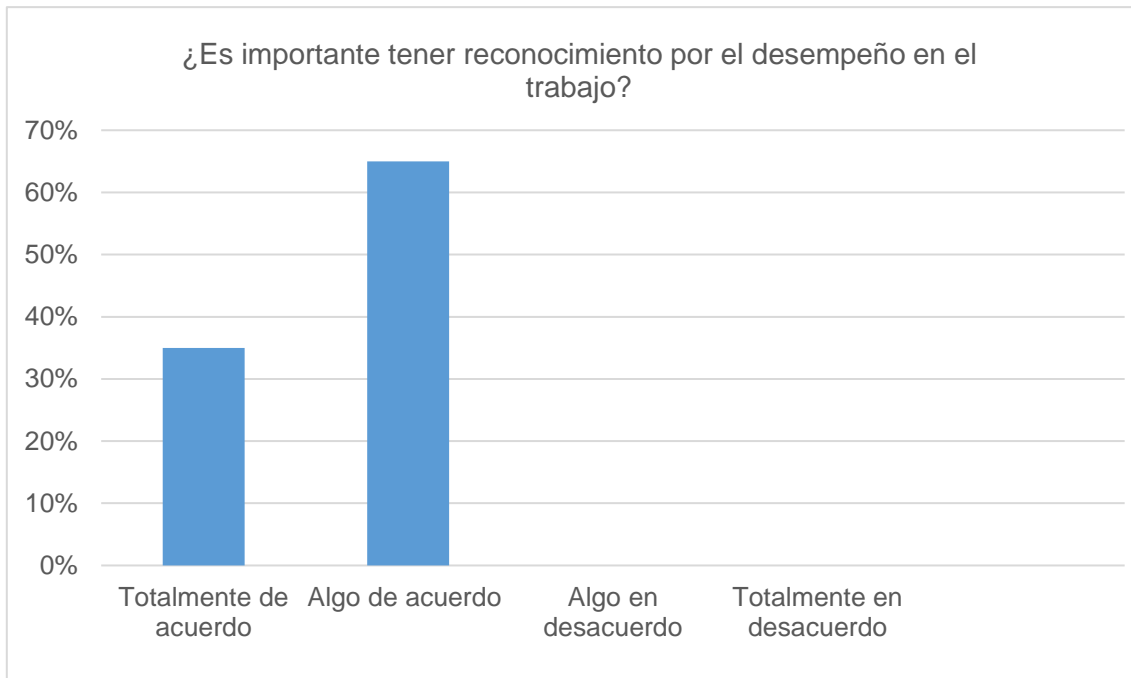
Esta respuesta nos menciona que sin duda es importante los resultados que nos da el colaborador como empleado, más que el colaborador como persona, podemos decir que es una cultura inclinada a la masculinidad. “Los valores fuertes están asociados a lo masculino (interés en las ganancias, deseo de competir, osadía, actitud arriesgada entre otros)” (Sheen, 2018, p.4).



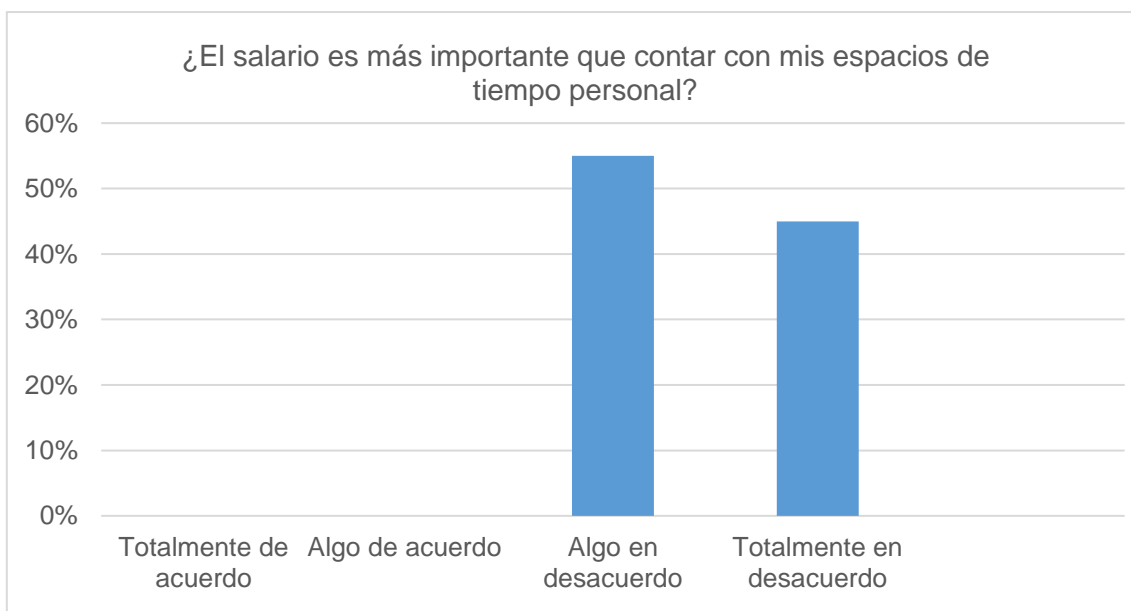
Estas respuestas nos señalan que para la empresa es importante el resultado que le dé el colaborador, es indispensable, podemos decir que es una empresa que tiene una cultura orientada a la masculinidad. Hofstede (1994) define masculinidad como preferencia al logro, al éxito material, la ambición, sin importar tanto las relaciones y necesidades interpersonales (empleador, empleado).



Estas respuestas están relacionadas con la anterior, es una empresa que los resultados son fundamentales para su correcto funcionamiento. Es más valioso el resultado, que las particularidades que se presenten a sus colaboradores o entorno. “La masculinidad en una organización indica que se da preferencia, por ejemplo a lo competitivo, a alcanzar las metas por encima de todo, a cumplir las normas” (Sheen, 2018, p.3).



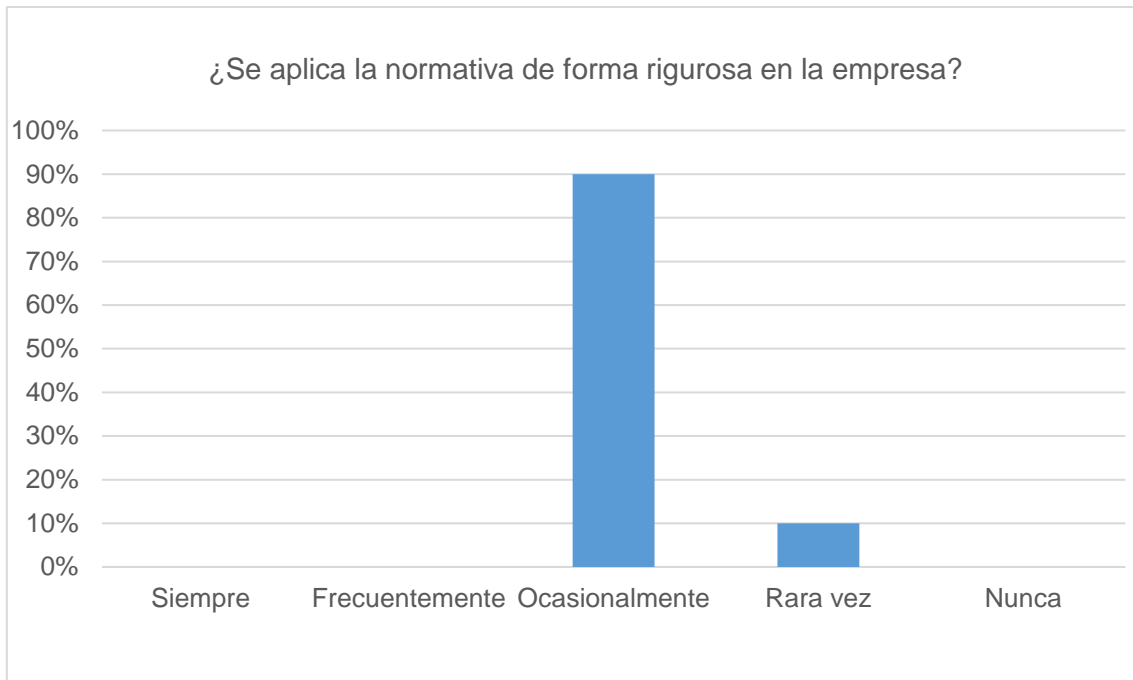
Estas respuestas nos indican que es importante para los colaboradores que su desempeño sea notorio, reconocido, recordado. Tenemos una cultura orietada a la masculinidad. Hofstede (como se citó en Intercultural programs, 2012) menciona las características de una cultura organizacional: es centrada en la ambicion, vivir para trabajar, admiracion por el éxito, las personas tienden a ser asertivas y centradas en el éxito material.



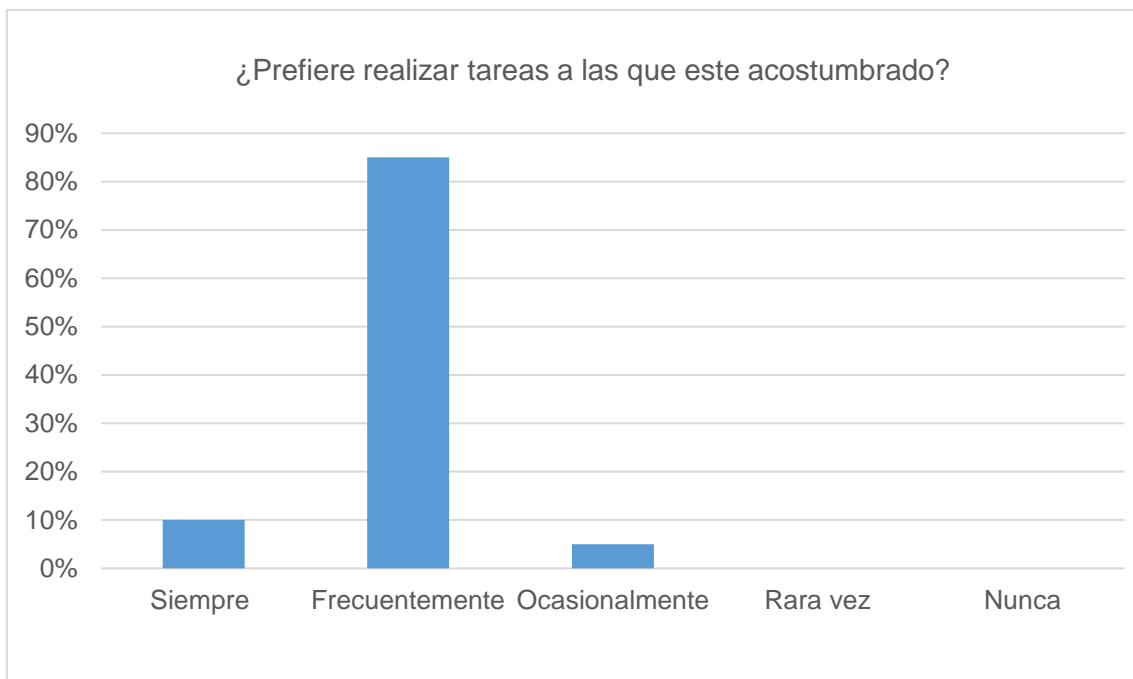
Estas respuestas nos indican que los valores, necesidades de las personas no están en convergencia con los de la empresa. Según Hofstede una cultura masculina hace referencia a alcanzar metas y logros por encima de cualquier cosa, cultura que posee la empresa, sin embargo los colaboradores prefieren su bienestar personal, lo cual es más inclinado a la feminidad.



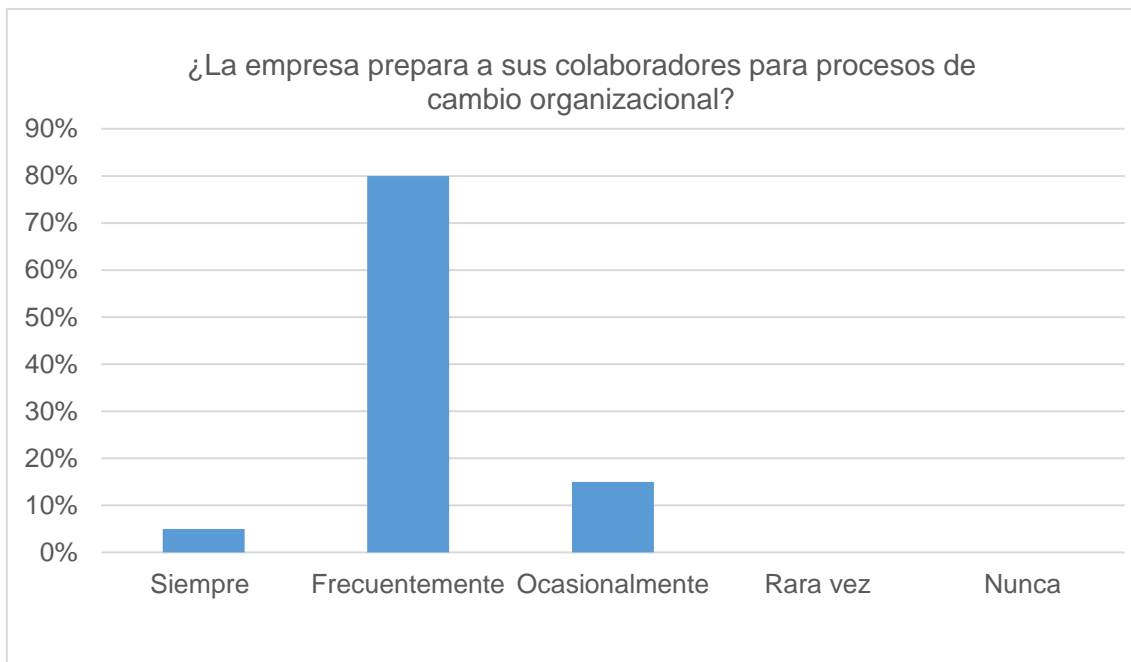
Estas respuestas nos mencionan que las disposiciones que se dan a los colaboradores son unidireccionales y por eso no existe conflicto, sin embargo el individualismo si se genera en la empresa. Hofstede (1994) menciona que la dimensión del individualismo se da al momento en que los individuos prefieren actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo.



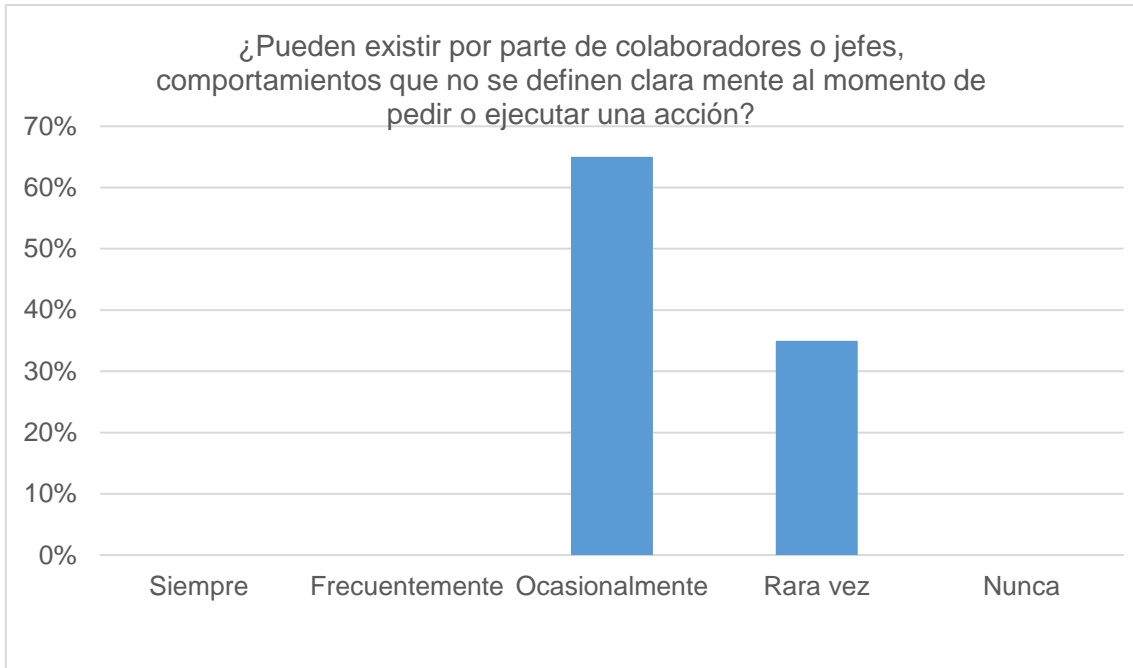
Estos resultados nos indican que no existe un direccionamiento claro y específico de la normativa en la empresa.



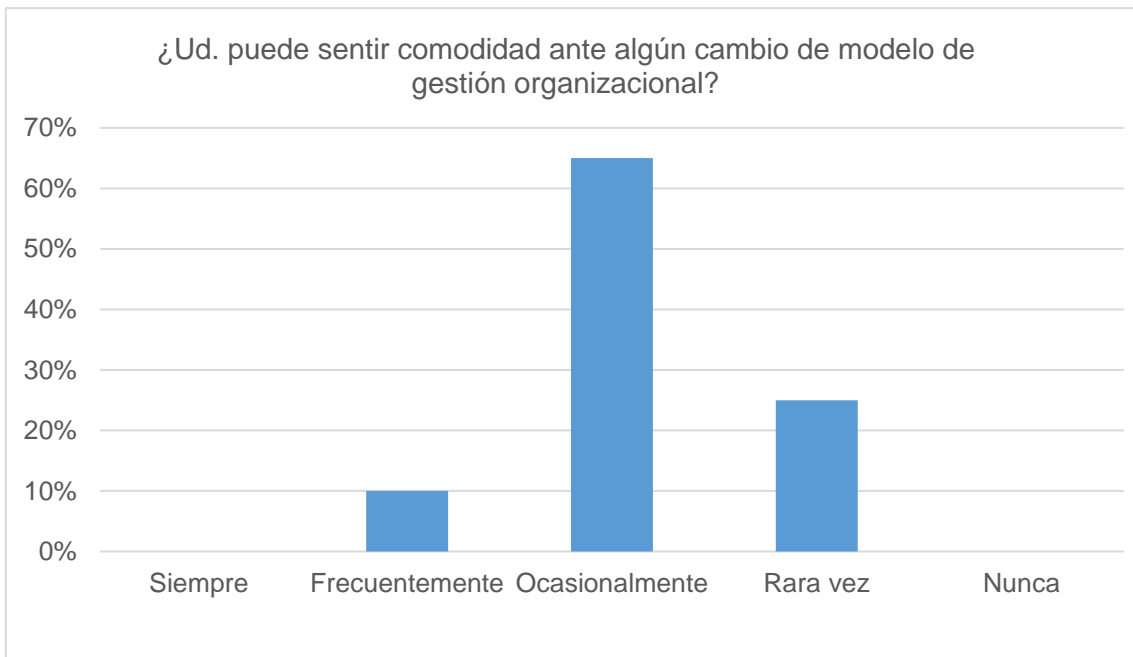
Estas respuestas nos indican que los colaboradores de la empresa sienten aversión al cambio. Se niegan o no se sienten cómodos a cambios personales, la “resistencia a salir de nuestra zona de confort”. Hofstede (como se citó en Sheen, 2018) en las culturas con alta aversión, las personas prefieren quedarse en el lugar donde están y evitan lo desconocido.



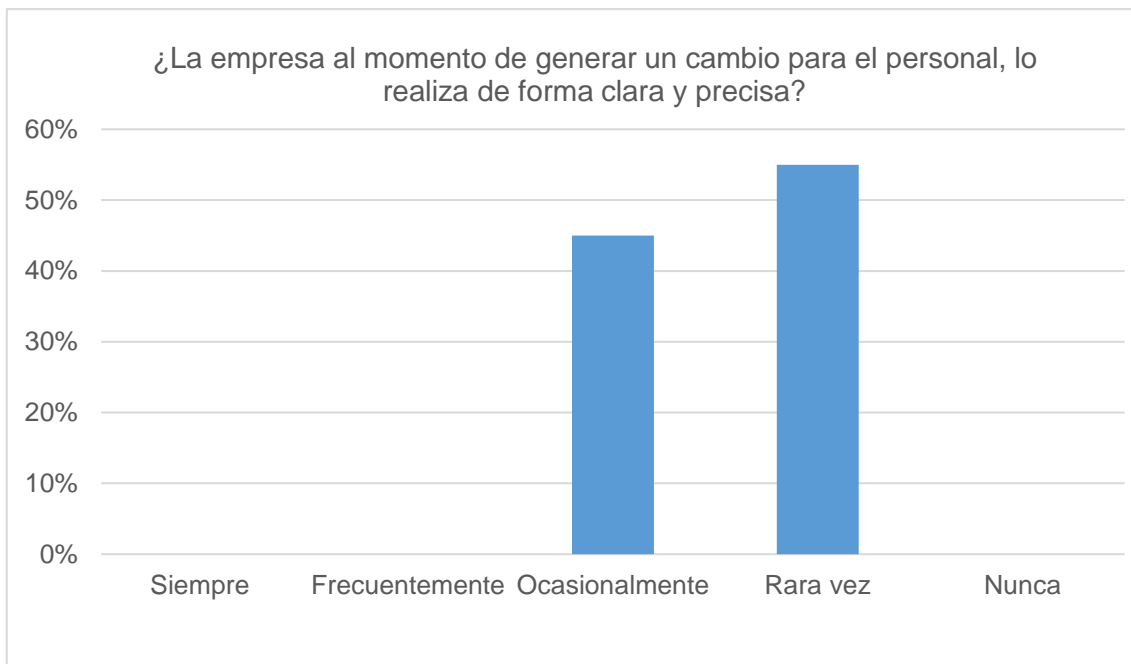
Estas respuestas nos indican que la empresa prepara a sus colaboradores para cambios organizacionales, sin embargo los colaboradores no reconocen a la persona encargada como gestor de cambio, no tiene el impacto necesario en los colaboradores. Hofstede (como se citó en Sheen, 2018) las empresas con una cultura con alta aversión, crean normas o costumbres para hacer valer las conductas de siempre he imponerlas en caso de que alguien desee cambiar algún aspecto organizacional.



Estas respuestas se relacionan y verifica la observación anterior, no se considera o existe un gestor de cambio adecuado. Intercultural programs menciona según Hofstede que las culturas con una fuerte evasión a la incertidumbre, la gente tiende a evitar riesgos y situaciones inesperadas.

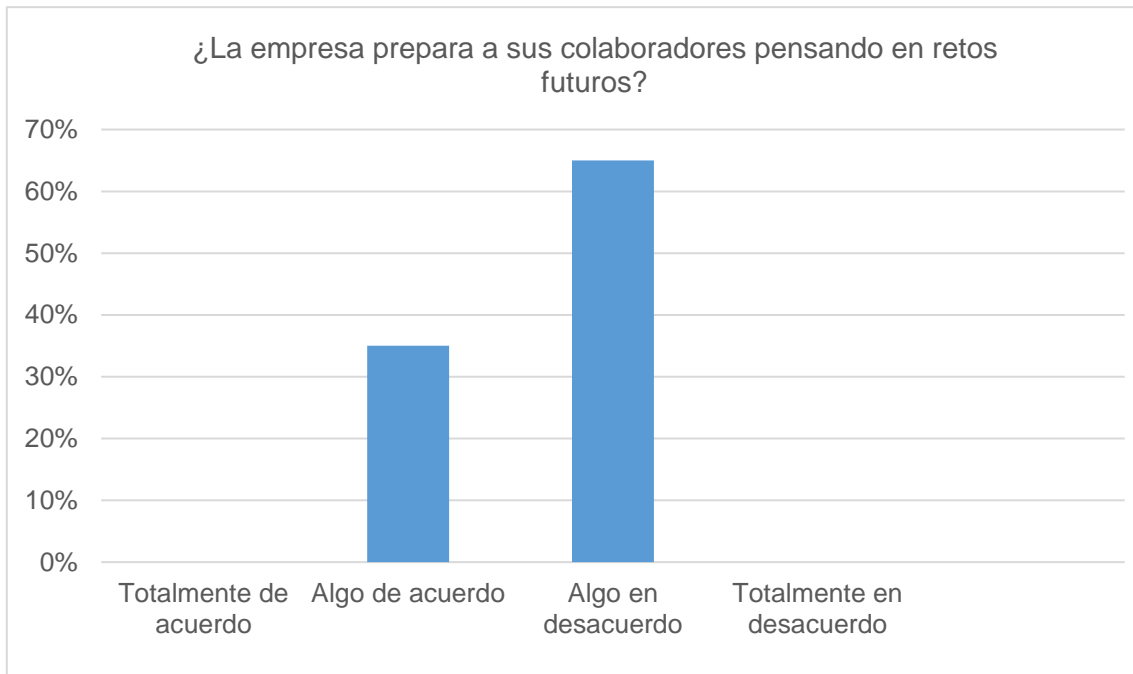


Estas respuestas nos indican que existe una cultura que tiene aversión al cambio organizacional. Como lo mencionamos anteriormente no existe comodidad en abandonar la zona de confort. “Una fuerte evasión a la incertidumbre prevalece un alto estrés a lo incierto, necesidad de evitar el fracaso” (intercultural programs, 2012, p. 3).

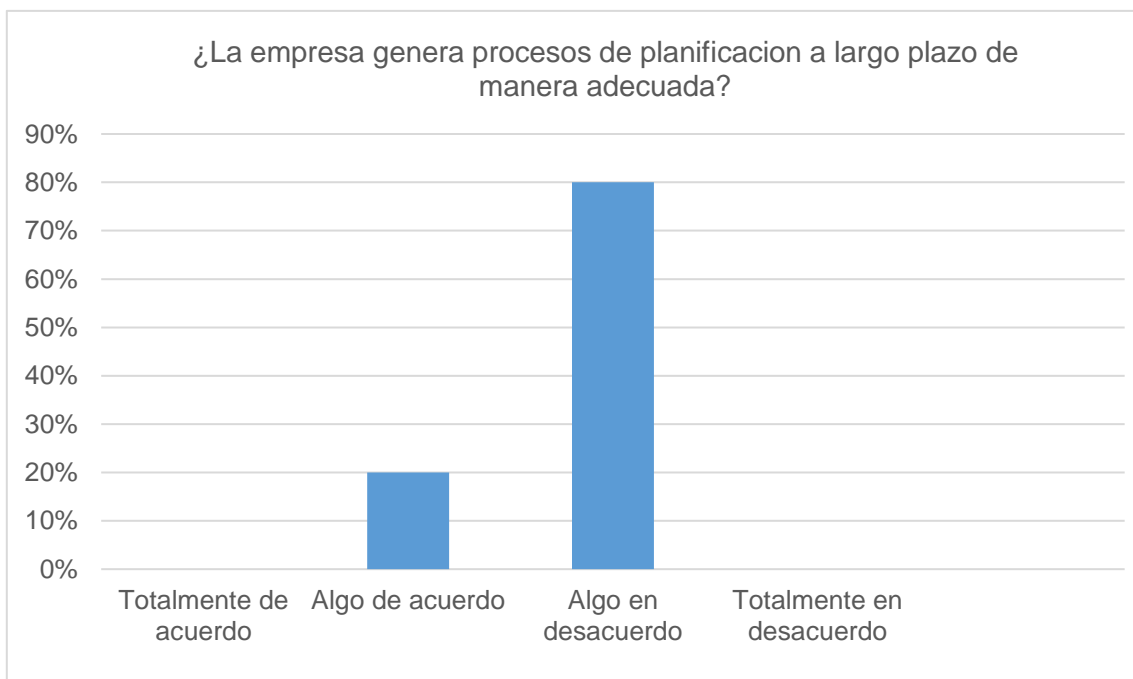


Estas respuestas refuerzan lo dicho anteriormente en la empresa no existe un gestor de cambio adecuado. El proceso de cambio es confuso por los sujetos de cambio ya que no poseen claridad en la implementación.

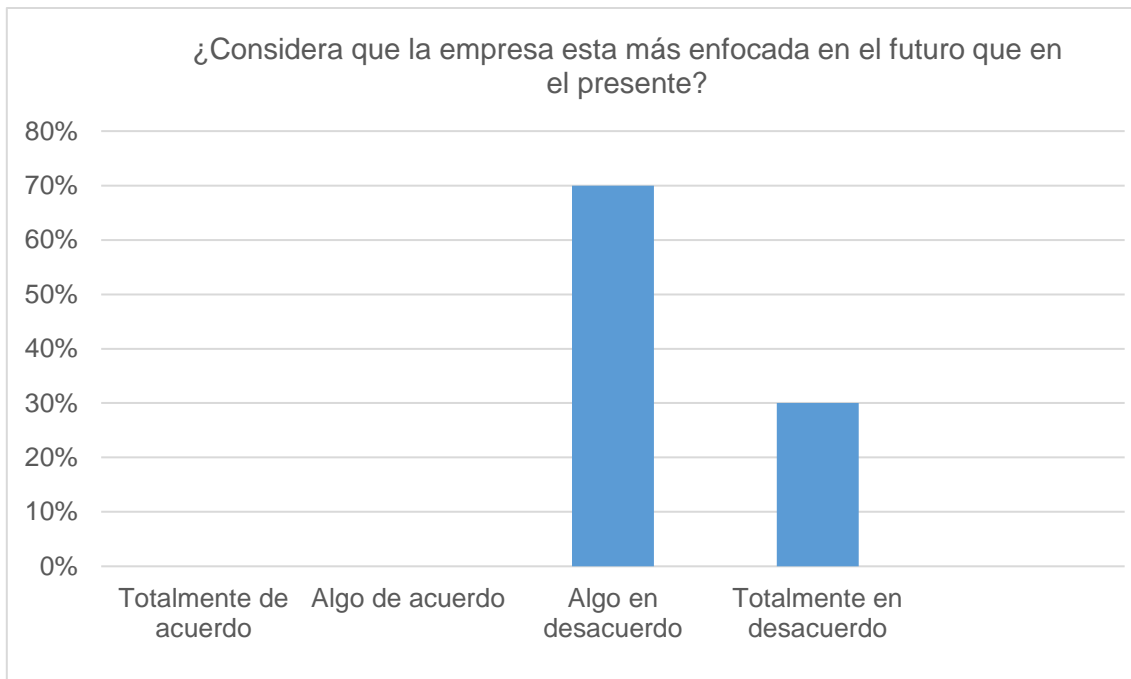




Estas respuestas nos indican que las acciones organizacionales implícitas o explícitas generan en los trabajadores una visión a corto plazo.



Estas respuestas nos indican y refuerza lo anteriormente dicho, es una empresa con cultura direccionada a corto plazo, la planificación a largo plazo no es propuesta de manera adecuada.



Estos resultados nos indican que la empresa definitivamente no tiene una visión de futuro, las practicas organizacionales han desencadenado visión a corto plazo, desacuerdo a la visión futura.

Relacionando los últimos tres resultados sobre la orientación a corto la empresa genera una visión a corto plazo, no hay una perspectiva de visión a futuro. Según Hofstede (1994) el esfuerzo debe producir resultados inmediatos, las ganancias inmediatas son más importantes que las relaciones, el estatus de los miembros no es tan importante y las relaciones son vistas como algo importante solo si se puede obtener algún provecho de ellas.

## 4.1 Conclusiones

Una vez terminada la investigación, se llega a la conclusión de que la cultura que maneja la empresa es una “cultura militar”, las ordenes parten desde la cabeza y aterrizan en modo de cascada entre los colaboradores, podemos notar que los estilos de liderazgos de los altos mandos son transaccional; esta distancia jerárquica afecta negativamente al individualismo que tienen los colaboradores al momento de trabajar y actuar ante diversas situaciones que se presentan en la empresa, los resultados obtenidos nos dieron una perspectiva de cómo se encamina la organización ante cualquier requerimiento, decisión, sugerencia; como lo alego anteriormente, se considera primero los niveles jerárquicos de la empresa, además rige la masculinidad, una “cultura masculina” es aquella que tiene valores fuertes, a que hago referencia; interés en las ganancias, deseo de competir, actitud arriesgada, logros sin importar las circunstancias, éxito material, no se considera tanto las relaciones y necesidades interpersonales (empleador, empleado).

El haber trabajado con el autor Hofstede para realizar el análisis cultural de Autohyun, me permitió conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la cultura actual de la empresa, podemos alegar que una fortaleza notable en la cultura de la empresa, es el ser competitivo, buscar el logro, éxito ante otras empresas, también el alcanzar metas y el buen funcionamiento en su día a día, tener la convicción de que estás haciendo todo lo correcto para el futuro, sin embargo podemos decir que sus debilidades serian la inequidad de poder, jerarquía por necesidad, talvez el aceptar solo mejoras o sugerencia de colaboradores que están en altos cargos, sin considerar que se tiene un talento humano extenso que puede generar recursos positivos a la empresa, también como lo mencionaba anterior mente las relaciones y necesidades interpersonales (empleador, empleado).

Para finalizar la conclusión menciono el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, podemos decir que logramos identificar el tipo de cultura organizacional de Autohyun, cuales son los aspectos más fuertes que sostienen la empresa, lo mencionábamos al inicio de la conclusión. En cuanto a la hipótesis planteada en el trabajo investigativo mencionábamos que la cultura organizacional de la empresa no es concordante con la misión, visión y valores de la misma: podemos decir ahora después del estudio realizado que existe convergencia en ciertas partes y en otras no; por ejemplo en la cultura orientada al cliente la ofrecen con calidad, servicio impecable, se rehúsan a ser complacientes, más bien abrazan cada oportunidad para un mayor desafío y alcanzar las metas de productividad, existe convergencia ya que su cultura es orientada a las ganancias, deseo de competir, actitud arriesgada, logros, éxito material, buen servicio, sin embargo donde no existe convergencia es en el sentido de unidad y trabajo en equipo, comunicación mutua y cooperación, ya que podemos decir que con los resultados dados de la encuesta, los colaboradores perciben una organización que trabaja y recompensa la individualidad.

#### **4.2 Recomendaciones**

Como recomendaciones podemos decir que es necesario cubrir las brechas existentes entre los valores que comulga la empresa y la práctica, como lo mencione anteriormente la estructura organizacional que maneja la empresa es una cultura militar; las ordenes parten desde la cabeza y aterrizan en modo de cascada entre los colaboradores, entonces es importante al menos hoy en día las nuevas tendencias organizacionales, tomar en consideración el criterio de los colaboradores, ya que ellos son los que están día a día en el trabajo y pueden percibir las necesidades, colaborar con insumos objetivos y reales. También es importante la estimulación de laborar en conjunto con todos los colaboradores de cada

departamento, ya que el trabajo en equipo en una empresa, organiza los cimientos para lograr los objetivos a los que está encaminada la eficacia laboral y también lograr los objetivos individuales desde la apreciación de que el trabajo es un elemento fundamental en la realización personal, de esta manera la percepción que se tenga del trabajo por parte de los colaboradores permite un alto compromiso con las organizaciones y consecutivamente alcanzar mejores resultados en satisfacción laboral.

### 4.3 Anexo

#### Encuesta “Cultura Organizacional”

La cultura de una empresa nace a partir de las primeras experiencias que viven los colaboradores y que con el tiempo ayudan a determinar con precisión, la visión y misión que realmente tiene la empresa y sus colaboradores.

	Total mente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Total mente de acuerdo	
¿Considera Ud. que la empresa asigna poder en la toma de decisiones a las personas que tienen relación directa con los dueños?					
	Nunca	Rara vez	Ocasional mente	Frecuente mente	Siempre
¿Las decisiones de trabajo las toman siempre los jefes de cada departamento?					
	Nunca	Rara vez	Ocasional mente	Frecuente mente	Siempre
¿Coordina conmigo mi jefe inmediato actividades de trabajo?					
	Nunca	Rara vez	Ocasional mente	Frecuente mente	Siempre
¿Se considera las sugerencias para la mejora de trabajo de cualquier colaborador?					

	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Ocasional mente</b>	<b>Frecuente mente</b>	<b>Siempre</b>
<b>¿Considera que existen actitudes individuales en la empresa?</b>					
	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Ocasional mente</b>	<b>Frecuente mente</b>	<b>Siempre</b>
<b>¿Existe convergencia entre los objetivos de su departamento con los objetivos personales?</b>					
	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Ocasional mente</b>	<b>Frecuente mente</b>	<b>Siempre</b>
<b>¿La empresa estimula el trabajo en equipo?</b>					
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Total mente de acuerdo</b>	
<b>¿Las recompensas, incentivos que brinda la empresa se enfocan más en el desempeño individual?</b>					
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Total mente de acuerdo</b>	
<b>¿Considera que en la empresa las prioridades personales están por encima de las prioridades grupales?</b>					
	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Ocasional mente</b>	<b>Frecuente mente</b>	<b>Siempre</b>
<b>¿En la empresa se reconoce más el éxito profesional, que el éxito personal?</b>					
	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Ocasional mente</b>	<b>Frecuente mente</b>	<b>Siempre</b>
<b>¿Considera que la empresa cuida el estado emocional de sus colaboradores?</b>					

	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
¿La empresa se enfoca en los resultados sin importar las circunstancias?					
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
¿Es importante tener reconocimiento por el desempeño en el trabajo?					
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
¿El salario es más importante que contar con mis espacios de tiempo personal?					
	Nunca	Rara vez	Ocasional mente	Frecuente mente	Siempre
¿Existe rivalidad entre compañeros de trabajo?					
	Nunca	Rara vez	Ocasional mente	Frecuente mente	Siempre
¿Se aplica la normativa de forma rigurosa en la empresa?					

	Nunca	Rara vez	Ocasional mente	Frecuente mente	Siempre
¿Prefiere realizar tareas a las que este acostumbrado?					
	Nunca	Rara vez	Ocasional mente	Frecuente mente	Siempre
¿La empresa prepara a sus colaboradores para procesos de cambio organizacional?					
	Nunca	Rara vez	Ocasional mente	Frecuente mente	Siempre
¿Pueden existir por parte de colaboradores o jefes, comportamientos que no se definen clara mente al momento de pedir o ejecutar una acción?					
	Nunca	Rara vez	Ocasional mente	Frecuente mente	Siempre
¿Ud. puede sentir comodidad ante algún cambio de modelo de gestión organizacional?					
	Nunca	Rara vez	Ocasional mente	Frecuente mente	Siempre
¿La empresa al momento de generar un cambio para el personal, lo realiza de forma clara y precisa?					



	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	
<b>¿La empresa prepara a su personal pensando en retos futuros?</b>					
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	
<b>¿La empresa genera procesos de planificación a largo plazo de manera adecuada?</b>					
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	
<b>¿Considera que la empresa está más enfocada en el futuro que el presente</b>					

## Referencias bibliográficas

Acevedo, A., López, A. (2004). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*.

Recuperado de [books.google.com.ec](https://books.google.com.ec) > [books](#)

Báez, J., Pérez, T. (2009). *Investigación cualitativa*. Recuperado de [books.google.com.ec](https://books.google.com.ec) > [books](#)

Camio, M. (2012). *Cultura organizacional*. España: Academia Española.

Farias, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Scielo*. 23(52), 2-7. Recuperado de

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872007000100007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872007000100007)

Gámez, R. (2000). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*.

Recuperado de <https://books.google.com.ec> > [books](#)

García, F. (2004). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Recuperado de [books.google.com.ec](https://books.google.com.ec) > [books](#)

Hernández, B. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Recuperado de <https://books.google.com.ec> > [books](#)

Intercultural programs (2019, 17 de Febrero). Dimensiones culturales de Hofstede.

*AFS Intercultural programs*. Recuperado de <https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net> > [2019/02](#)

Luna, V., Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el*

*desarrollo de los pueblos*. Recuperado de <https://books.google.com.ec> › [books](#)

Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional*. Recuperado de

[books.google.com.ec](https://books.google.com.ec) › [books](#)

Rasinger, S. (2013). *La investigación cuantitativa en lingüística*. Recuperado de

<https://books.google.com.ec> › [books](#)

Sheen, R. (2018). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*.

Recuperado de <https://books.google.com.ec> › [books](#)