



Ecuador – septiembre 2017 - ISSN: 1696-8352

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS DEL CANTÓN DE MILAGRO

Ligia Meibol Fajardo Vaca

Magister en Gerencia de la Educación Abierta,
Especialista y Diplomado Superior en Inteligencia Emocional
y Desarrollo del Pensamiento, Ingeniera comercial.
Docente de la Universidad Estatal de Milagro. meybollita07@hotmail.com.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ligia Meibol Fajardo Vaca (2017): "La cultura organizacional y el desempeño empresarial de las operadoras de transporte terrestre interprovincial de pasajeros del Cantón de Milagro", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (septiembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/desempeno-empresarial-ecuador.html>

RESUMEN

La administración dentro de una empresa es un elemento indispensable, sumado a ello la vertiginosa estructura cambiante de los sistemas organizacionales es motivo del presente estudio cuya pretensión no es otra que la de otorgar un valor agregado a lo que venía haciendo en pequeños intentos en las Operadoras de Transporte del cantón Milagro, cuyos órganos filiales compuesta por socios, realizan recorridos desde la ciudad de Milagro a Guayaquil y viceversa, transportando usuarios que en ocasiones perciben indirectamente falencias que provienen de diversos aspectos por la falta de una cultura organizacional adecuada, el tipo de estudio es descriptivo y exploratorio, de campo y bibliográfico, mediante la utilización de instrumentos y técnicas de encuestas participativas dirigidas a los dirigentes y empleados de esta empresa de transporte con la finalidad de conocer aspectos relevantes en el desempeño empresarial de las mismas.

PALABRAS CLAVES

Cultura organizacional, Talento Humano, Desempeño empresarial, valor agregado.

ABSTRACT

Management within an enterprise is an essential element, added to this the fast changing structure of organizational systems is the present study whose claim is none other than the give an added value to what had been in small attempts at transport operators of the canton Milagro, whose subsidiaries bodies composed of members of a fleet of buses: Express Milagro, He

made tours from miracle city Guayaquil and vice versa, transporting users who sometimes indirectly perceived flaws that come from various aspects due to the lack of an appropriate organizational culture, the type of study is descriptive and exploratory field and bibliographical, through the use of tools and techniques of participatory surveys targeting leaders and employees of the transport company in order to know relevant aspects in the business performance of the same.

KEY WORDS

Organizational culture, human talent, business performance, added value.

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del desarrollo económico del país, las cooperativas, en la actualidad están considerados como un sector estratégico de la economía nacional, establecido por el Ministerio de Economía Popular y Solidaria, por ser el ente regulador en la gestión administrativa, conforme estipula la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidarias y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en el R.O. 444 del 2011-05-10 y su Reglamento, Decreto Ejecutivo 1061, publicado en el R.O. Suplemento 648 del 2012-02-27, que rigen para todas las personas naturales y jurídicas y demás formas de organización que, de acuerdo a la constitución, conforma la economía popular solidaria y el sector financiero popular y solidario.

El Ministerio del Sector de Tránsito y Transporte Terrestre, es quien se encarga de la rectoría del sector de Transporte Terrestre y Tránsito en el Ecuador, responsable de dictar las políticas en materia de transporte terrestre y seguridad vial¹, la LOTTTSV, en el territorio ecuatoriano, ha categorizado a las Operadoras de Transportes terrestres de pasajeros, en cuatro tipos o clases, como: Urbano, Interprovincial, Interprovincial e Internacional, que dentro de su ámbito de operación prestan servicio en: cabeceras cantonales, bajo cualquier tipo: dentro de los límites provinciales (Art.67), dentro de los límites del territorio nacional (art. 68); y, bajo cualquier modalidad, fuera de los límites del país, teniendo como origen el territorio nacional y como destino un país extranjero o viceversa (Art. 69)²

El Cantón San Francisco de Milagro, se encuentra ubicada en la parte occidental de la Provincia del Guayas, dentro del territorio Ecuatoriano, cuenta con 410Km² de superficie y una población de 166.634 habitantes, según el censo del año 2010, realizado por el Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos (INEC). Para la movilización interna, esto es, dentro del mismo cantón, cuenta con una sola cooperativa de buses, denominada "Ciudad de Milagro; sin embargo para la movilización de un cantón a otro, dentro de los límites provinciales (Intraprovincial), cuenta con el servicio público de las operadoras de transportes terrestres de pasajeros, así tenemos las denominadas: 17 de Septiembre - Ejecutivo Express, (CEE),

¹ Art. 14 y 15 de LOTTTSV

² LOTTTSV (LEY ORGANICA DE TRANSITO, TRANSPORTE TERRESTRE Y SERVICIO VIAL)

fundada el 14 de Septiembre de 1963, Acuerdo Ministerial 243; Expreso Milagro, (CEM), fundada el 24 de Mayo de 1979, Acuerdo Ministerial # 1728; Ruta Milagreña, (RM) fundada el 25 de Julio de 1980; Mariscal Sucre, (MS), fundada el 14 de Junio de 1989, Acuerdo Ministerial #5080; Santa Elisa, fundada el 24 de Julio de 1960; y Transportes Unidos Milagro, (TUM), fundada el 22 de Septiembre del 1960, este recorrido que realizan lo hacen con unidades modernas, existiendo otras de paso similares que también se desarrollan con este servicio.

Este grupo de organizaciones de servicio público han permanecido controlados en cuanto a la gestión operativa por la Comisión de Transito Nacional (CTN) antes Comisión de Tránsito del Guayas (CTG), en cuanto a la gestión administrativa, estuvieron regulados por una ley de cooperativas caduca que con una dirigencia inexperta han conllevado a que estas sean administradas en forma empírica, previniéndose en la actualidad nuevas disposiciones legales que de no cumplirse en forma oportuna este tipo de operadoras conllevarán al fracaso, a fusiones o extinciones de las mismas, a pesar de pertenecen a un sector estratégico y del predominio en el desarrollo económico del país. Conforme nuevas disposiciones reguladas por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, creada por la Asamblea Nacional Constituyente, el 24 de Julio del 2008, publicada en el Registro oficial Suplemento No. 398 de 7 de agosto del 2008, reformada el 29 de marzo de 2011 y publicada en el Registro Oficial Suplemento 415, como “Ley Orgánica reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial”; y, el Reglamento a ley de transporte terrestre Tránsito y seguridad vial, aprobada mediante decreto ejecutivo 1196, publicado en el R.O. suplemento 731 de 25-jun-2012, hoy se las denominan “Operadoras de Transportes terrestres”.

Desde esta óptica el presente trabajo pretende estudiar la realidad de las Operadoras de transporte que brindan servicios para el cantón Milagro, las cuales han crecido en base a las necesidades de sus usuarios, la administración y gestión de estas organizaciones, son llevadas sobre la base de acuerdos pautados por sus asociados, están administradas por dirigentes basadas en prácticas informales, empíricas, pero no cuentan con la experticia necesaria de conducir a sus representadas a un futuro deseado, en tal sentido se pudieran enunciar como principales problemas en el funcionamiento de las mismas los siguientes:

- Carecen de una estructura organizativa formal que regule el funcionamiento de sus integrantes.
- Las personas que dirigen las mismas no tienen habilidades directivas, dado como ya se mencionó han funcionado de manera empírica.
- El clima organizacional dentro de la cooperativa se percibe tenso entre otros factores por los desacuerdos entre los choferes.

- No existen políticas de recursos humanos claramente establecidas.

- Carecen de un documento formal para la aplicación de estrategias y llevar a la organización al cumplimiento de metas de eficiencia y eficacia.

En tal sentido es necesario garantizar organizaciones empresariales, responsables socialmente, eficiente, eficaces y que cumplan la misión para las que fueron creadas. En el Ecuador el tema de la movilidad es cardinal por lo que estudiar los factores que contribuyen a la mejora de la prestación de este servicio por parte de las operadoras de transporte terrestre de pasajeros, es necesario y ha sido impulsado por las autoridades a través de la Ley Orgánica de Tránsito y Transporte Terrestre y Seguridad Vial, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, ordenanzas municipales y demás disposiciones emitidas que están relacionadas con la unidad de análisis, objeto de estudio.

Las estrategias desencadenan a una nueva forma de pensar, la adaptación de los cambios del entorno y el fortalecimiento de habilidades generales para enfrentar a los competidores, sus fases previas a la formulación de las estrategias, permitirán conocer lo que realmente son estas operadoras, que hacen, que tipo de empresas son, que quieren o deben ser.

2. DESARROLLO

La cultura puede definirse según Stoner (1996) como el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del tiempo.

La cultura de la organización afecta a la implementación de la estrategia al influir en la conducta de sus trabajadores y (o) al motivarlos a lograr objetivos organizativos o a sobrepasarlos. Cuando la cultura de una organización concuerda con su estrategia, se facilita considerablemente la implementación de la última. Resulta imposible implementar con éxito una estrategia que se contrapone a la cultura organizacional.

Por lo general los líderes presentes o pasados de una organización ejercen una influencia definitiva en la cultura. Es frecuente además que coexistan varias subculturas en los departamentos particulares de la organización, que a su vez están influidos por los líderes de esos niveles. La organización desarrolla y refuerza las culturas de diferentes maneras.

Los cinco mecanismos primarios para desarrollar y reforzar la cultura organizacional son:

1.

quello a lo que los líderes prestan atención, miden y controlan: los líderes pueden comunicar su visión de la organización y lo que quieren que se haga con la mayor eficacia

al hacer incapié continuamente en unos mismos temas en las reuniones, en comentarios y respuestas espontáneas y en debates sobre estrategias.

2.

Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis internas: los métodos que emplean los líderes para resolver las crisis pueden dar origen a nuevas creencias y valores, y poner de manifiesto ciertos supuestos subyacentes en la organización.

3.

Asignación deliberada de roles, enseñanza y entrenamiento: la conducta de los líderes, tanto en los contextos formales como en los informales, tienen notables efectos en las creencias, valores y conductas de los empleados.

4.

Criterios para la asignación de compensación y estatus: los líderes pueden comunicar rápidamente sus prioridades y sus valores vinculando coherentemente las compensaciones y los castigos con las conductas deseables.

5.

Criterios para el reclutamiento, selección, promoción y retiro del personal: la clase de persona que se contrata y que tienen éxito en una organización son las que aceptan los valores de la misma y se comportan consecuentemente.

Para Alvarez (2006) la cultura organizacional es el conjunto de comportamientos, rituales, y normas que da significado a las personas dentro de la organización. Azevedo como se citó en Leite (2009) el cual trata a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, el autor define la cultura organizacional como un elemento esencial para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos, al lograrse el intercambio entre los miembros de la empresa se crea un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable para el proceso productivo (Soria, 2008).

La cultura organizacional se relaciona con el desarrollo de las personas, para hacerlas autónomas y creativas, dispuestas a colaborar con el futuro de la empresa, y a comprometerse activamente con sus procesos, productos y servicios.

La cultura de una organización refleja un conjunto de símbolos y significados compartidos entre el personal o presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, que los mantiene unidos y concentrados en un objetivo

común y que distingue a la organización de las demás (Robbins & Judge, 2009) (Alvarez, 2006) (Schein, 2006).

De manera general pudiera decirse que no hay uniformidad en relación con el concepto de cultura organizacional, producto de los diferentes enfoques con que se han estudiado las organizaciones. Para Schein (2006) es un concepto abstracto, en el que el comportamiento y las actitudes están involucrados. Para este autor, la cultura organizacional es un fenómeno de orden grupal, que se manifiesta en creencias, actitudes y comportamientos que se manifiestan cuando los individuos se asocian en un objetivo común.

Entonces la cultura organizacional es una serie de creencias que conforman la base de todas las restantes creencias que los sujetos tienen respecto de la organización, estas, establecen cómo realizar el trabajo, cómo tratarse entre compañeros, qué comportamientos están permitidos y cuáles son censurables en el ámbito de trabajo.

Si se mantiene una cultura organizacional adecuada entonces la organización podrá ser capaz de:

- Aplicar programas de cambio,
- Proponer cursos de capacitación y entrenamiento
- El tratamiento de nuevas y mejores propuestas
- La difusión de los objetivos, planes y proyectos entre el personal de tal manera de compartir opiniones, inquietudes y puntos de vista, canalizando sugerencias

2.1.1. Desempeño empresarial

Topar el término del desempeño empresarial en este estudio, es arribar hacia un modelo exitoso de gestión estratégica, lo que conlleva a la salud organizacional, el mejoramiento continuo y de ese modo ser más eficaces. A partir de esta premisa se puede analizar el criterio de Lopes de Oliveira y Moneva, sobre desempeño empresarial: "Es el resultado cuantitativo y cualitativo que obtiene la empresa en un periodo determinado, (...) Es el resultado que puede ser positivo o negativo ya que se pueden ver afectados por su desempeño social y ambiental" (Lopes & Moneva, 2013).

El análisis del desempeño empresarial es un tema bien polémico dentro de la teoría organizacional, ha sido tratado por numerosos autores: en los años 50 para Tannenbaum & Georopoulos (1957) era la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos. En los años 60 y 70 para Yutchman & Seashore (1967) lo definieron como la capacidad de una organización de explotar su entorno para acceder a recursos escasos.

Ya en la década del ochenta y del noventa Hassard & Parker (1993) sostuvieron que para medir el desempeño de una organización era necesario considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización.

Una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra eficiencia, efectividad y relevancia, a la vez que mantiene su viabilidad financiera (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Montalván, 2002).

De manera general, creemos que el desempeño organizacional es un elemento muy importante para el desarrollo de una organización, ya que este mide el resultado en general, no de un individuo ni de un equipo de trabajo ni de un trabajo, más bien una combinación de estos tres elementos. Del Castillo & Vargas (2009) el desempeño organizacional se apoya en tecnología de gestión como son: la gestión de los procesos, la gestión de la calidad y los sistemas de toma de decisiones.

Y este se puede medir utilizando indicadores de naturaleza cuantitativa y cualitativa, Delaney & Husselid (como se citó en Aragón , 2004) Cuantitativamente, el desempeño ha sido tratado en la literatura por diversos autores y se puede calcular o medir de varias formas: a través de medidas financieras como retorno sobre inversión, ROI (Sánchez & Aragón, 2005) retorno sobre activos, ROA (Carpenter & Sanders, 2002), rentabilidad (Hill & Jones, 2005) beneficios (Aragón , 2004) y medidas de mercado como crecimiento en ventas (Moyondo & Farrell, 2003), entre otras.

A nivel cualitativo, existen diferentes medidas de desempeño, siendo una muy importante la efectividad de las organizaciones. Esta fue definida por Quinn & Rohrbaugh (1983) como un constructo asociado con diferentes modelos de análisis organizacional; modelo de proceso interno (mejoras en la coordinación de los procesos internos, en la organización de las tareas del personal, en la calidad del producto); modelo del sistema abierto (aumentos en la satisfacción de los clientes, en la habilidad de adaptación a las necesidades cambiantes del mercado, en la imagen de la empresa y sus productos); modelo racional (incremento en la cuota de mercado, en la rentabilidad, en la productividad) y modelo de las relaciones humanas (aumento en la motivación de los trabajadores y reducción del abandono y del absentismo).

Por su parte, Grupta & Govindarajan (1984) propusieron 13 dimensiones de desempeño: ventas, tasa de crecimiento, proporción de mercado, rentabilidad operativa, rentabilidad en ventas, flujo de caja de las operaciones, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, actividades de I+D, programas de reducción de costos, desarrollo de personal y asuntos políticos y públicos.

Desde otro punto de vista según Bernardez (2007) hay numerosos autores que coinciden en identificar nueve áreas claves para el análisis y mejora del desempeño organizacional.

Contexto competitivo, marketing y modelo de negocio, tecnología e innovación, calidad de servicio, finanzas, producción, sistemas de información, competencias centrales y recursos humanos.

3. MATERIALES Y METODOS

Dentro de la metodología de investigación se consideró tanto el enfoque cualitativo así como el cuantitativo, porque toma bases teóricas, en ambos, se desarrollaron los procesos de muestreo, la recolección de datos, el procesamiento y el análisis de datos.

El objetivo de este método es determinar que la información de la población en estudio corresponda a los resultados de análisis, se desarrollarán muestras no probabilísticas para determinar el tamaño de muestro del sector de las Operadoras de Transporte Terrestre público del Cantón Milagro con relación a la cultura organizacional y su desarrollo empresarial.

La población en estudio de la presente investigación está conformada por personas mayores de 18 años que tiene relación con las actividades que desarrollan las Operadoras de Transportes Terrestre del cantón Milagro, como son: socios, empleados y trabajadores. De acuerdo con la información obtenida en las operadoras y sus registros de socios la población es 440 habitantes. Tomando como población de estudio a los 205 socios que pertenecen a la operadora de transporte expreso milagro.

4. RESULTADOS Y DSICUSIÓN

Los mencionados instrumentos se diseñaron, validaron y contrastaron en base a las variables del estudio, empleando un lenguaje sencillo y claro se pudo llegar a los actores seleccionados mediante muestreo, estos son: socios, directivos, empleados, choferes y oficiales. Quienes demostraron su predisposición para responder cada una de las interrogantes que se les plantearon.

Los resultados obtenidos dentro de la aplicación de las encuestas practicadas a los empleados, trabajadores, directivos y socios de las operadoras de transportes terrestre, se plasman en el apartado que a continuación se describe con su respectivo análisis y discusión de resultados.

Actitud positiva frente a los cambios.

1. ¿Considera usted que los miembros de la organización deben tener una actitud positiva ante cualquier cambio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en	3	1,5	1,5	1,5

	desacuerdo				
	En desacuerdo	4	2,0	2,0	3,4
	Indeciso	9	4,4	4,4	7,8
	De acuerdo	39	19,0	19,0	26,8
	Totalmente de acuerdo	150	73,2	73,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadora de Transporte del Cantón Milagro

Análisis.

A los socios, directivos, empleados, choferes y oficiales de las seis operadoras: TUM, Mariscal Sucre, Santa Elisa, Expreso Milagro, Rutas Milagreñas y Ejecutivo Express, al ser consultados, si los miembros de la organización tienen una actitud positiva ante cualquier cambio, de los 205 encuestas practicadas que representa el 100% de la muestra para este estudio, el 1,5% manifestaron que están totalmente en desacuerdo, 2% en desacuerdo, 4.4% indeciso, 19% de acuerdo y, el 73,17% indican que está totalmente de acuerdo.

Valores contribuyen al desempeño empresarial.

3. ¿Considera usted que la implementación de los valores institucionales contribuyen al desempeño empresarial?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	19	9,3	9,3	9,3
	En desacuerdo	10	4,9	4,9	14,1
	Indeciso	22	10,7	10,7	24,9
	De acuerdo	59	28,8	28,8	53,7
	Totalmente de acuerdo	95	46,3	46,3	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadora de Transporte del Cantón Milagro

Análisis.

Del 100% de los encuestados al ser consultados, si los miembros de la organización tienen definida las funciones y sus procedimientos, el 1,5% manifestaron que están totalmente en desacuerdo, 1,5% en desacuerdo, 8,8% indeciso, 10,7% de acuerdo y, el 77,60% indican que está totalmente de acuerdo.

Valores de interés común aportan al prestigio.

3. ¿Considera usted que al incorporar valores de interés común aporta con el prestigio de la operadora?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	18	8,8	8,8	8,8
	En desacuerdo	17	8,3	8,3	17,1
	Indeciso	21	10,2	10,2	27,3
	De acuerdo	21	10,2	10,2	37,6

	Totalmente de acuerdo	128	62,4	62,4	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadora de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

En esta pregunta, se observa que del 100% de los encuestados, el 62.4% manifiestan que al incorporarse valores de interés común aportan al prestigio de la operadora, el 8.8% están en total desacuerdo, así mismo, el 10,20% están indecisos y de acuerdo.

La estructura organizacional permite el cumplimiento de objetivos.

3. ¿Considera usted que la estructura organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas en la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	3	1,5	1,5	2,9
	Indeciso	18	8,8	8,8	11,7
	De acuerdo	22	10,7	10,7	22,4
	Totalmente de acuerdo	159	77,6	77,6	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadora de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

Del total de encuestas aplicadas a los empleados, choferes y oficiales de las operadoras de transporte del Cantón Milagro estudiadas, encontramos que 1,5% están totalmente en desacuerdo en que la estructura organizacional permite y a facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas de la institución, mientras que el 77, 6% se encuentran totalmente de acuerdo.

La Cultura organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral, por lo tanto se debe tener presente que el personal debe conocer los objetivos a los cuales se quiere llegar como empresa para ello el presidente presentará los planes de acción y sugerencias de mejora a los empleados, lo cual permitirá que el trabajo a realizar sea más eficiente definiendo claramente las funciones y procedimientos a realizar para cada uno de los puestos de trabajo no sin antes haber realizado un análisis para el reclutamiento del personal.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las Operadoras Ejecutivo Express, 17 de Septiembre, Ruta Milagreña, Mariscal Sucre y TUM, en su Cultura Organizacional no han desarrollado aspectos que les permita mantenerse como líderes en el mercado de la transportación, existen socios que por el escaso conocimiento de

sus funciones, filosofía y falta de conocimiento en temas básicos, caen en desaciertos que los hace ser inestables.

Dada la pretensión de este estudio que ofrece a las Operadoras de Transportes el cantón San Francisco de Milagro, se recomienda la aplicación de las siguientes acciones para que se superen las amenazas y las debilidades, de modo tal que se conviertan en sus fortalezas el hecho de aplicar medios para que la gestión estratégica se vea reflejada positivamente en el desempeño empresarial.

- Para una cultura organizacional se debe replantear estrategias para que la gestión empresarial busque mejorar la productividad y la competitividad de una empresa. El incremento en la demanda de esta operadora de transportes terrestre arribará a la consolidación de una estrategia universal que lo lleve por éxito deseado, pero eso significa que todos sus miembros pongan de su parte para que los procesos, los recursos y las capacidades mejoren de manera continua de esa forma sea la empresa líder en el mercado.

Bibliografía

- Alvarez, C. (2006). *Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional*. Colombia: Universitas Psychologica.
- Aragón, A. (2004). Gestión de la formación en la empresa. Formación y cultura empresarial en las empresas españolas. *Cívitas*.
- Bernardez, M. (2007). *Desempeño organizacional: Conceptos y herramientas para la mejora, creación de incubación de nuevas organizaciones* (Primera ed.). Estados Unidos de América: Author House.
- Carpenter, M., & Sanders, W. (2002). Top management team compensation: The missing link between CEO pay and firm performance? *Strategic Management Journal*, 367-375.
- Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional, una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *UAEM redalyc.org*.
- Grupta, A., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 25-41.
- Hassard, J., & Parker, M. (1993). *Postmodernism and organisations*. Londres: Sage.
- Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración estratégica*. Mexico: McGraw Hill.
- Leite, D. (2009). Análisis de la Cultura Organizacional de una Institución del sector Hotelero. *Psicología Instituto Ensino Superior de Bauru*, 33.
- Lopes, M., & Moneva, J. (2013). *Desempeño empresarial*. Mexico.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional*. (Banco Interamericano de Desarrollo, Trad.) Canadá.

- Moyondo, F., & Farrell, M. (2003). Cultural orientation: Its relationship with market orientation, innovation and organizational performance. *Management Decision*, 241-249.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 363-377.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Sánchez, G., & Aragón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las Pymes industriales en España. *Universia Business Review*, 36-49.
- Schein, E. (2006). *La cultura organizacional y el liderazgo* (Tercera ed.). (J. W. Sons, Ed.) San Francisco: Jossey -Bass a Wiley Imprint.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura , clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa*. Mexico: McGraw Hill.
- Stoner, J. (1996). *Administración, Primera parte*. La Habana: Ediciones ENPSES.
- Tannenbaum, A., & Georopoulos, B. (1957). *A study of organisational effectiveness*. American Sociological Review.
- Yutchman, E., & Seashore, S. (1967). *A system resource approach to organisational effectiveness*. American Sociological Review.