

# LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL ECUADOR, REVISIÓN SISTEMÁTICA.

(THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN CREDIT UNIONS IN ECUADOR, SYSTEMATIC REVIEW.)

(1) Alarcón Toabanda Piedad Elizabeth

(2) Naranjo Armijo Franklin Gerardo

(1) Instituto Superior Tecnológico Japón.

\*Correspondencia: Piedad Alarcón, Instituto Tecnológico Superior Japón, Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador; Correo Electrónico: palarcon@itsjapon.edu.ec

(2) Instituto Superior Tecnológico Japón.

\*Correspondencia: Naranjo Armijo Franklin Gerardo, Instituto Tecnológico Superior Japón, Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador; Correo Electrónico: fnaranjo@itsjapon.edu.ec

## RESUMEN

**Introducción:** La cultura organizacional es un conjunto de saberes inherentes al ser humano cuando convive en un grupo social por cuestiones de trabajo, pues esta convivencia de tiempo común establece la adopción de costumbres, experiencias y valores determinados que poco a poco van construyendo este grupo de ideas, actitudes y comportamientos comunes.

Este conjunto de valores, objetivos, actitudes y prácticas, en la actualidad se han convertido en una herramienta del enfoque sostenible para la empresa, debido a que las nuevas tendencias comerciales y económicas del siglo XXI exige la implementación de nuevos modelos de gestión en la que el compromiso y la identidad institucional son la columna vertebral del progreso y desarrollo. En este contexto, la alta competitividad desarrollada en el ámbito de las empresas financieras y la fragilidad de su sostenimiento ha permitido la generación de organizaciones con estructuras más flexibles y adaptables que permiten aco-

plarse al medio y ser ejes de apoyo social al tiempo que solucionan cooperativamente a sus asociados.

**Objetivo:** Caracterizar la cultura organizacional aplicada a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador mediante una revisión sistemática de publicaciones.

**Metodología:** La revisión sistemática sobre la cultura organizacional en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador tomó publicaciones tomadas de gestores de artículos como Google Scholar, Scielo y Refseek; de la misma manera se recurrió a repositorios entre los que citamos Dialnet, Dspace y Bibdigital. Para la ubicación se emplearon palabras clave como cultura organizacional, valores institucionales, identidad organizacional y cooperativas. Se ubicaron 132 artículos como universo de encontrado de los cuáles se seleccionaron 25 tomando en cuenta criterios de inclusión y exclusión utilizando la escala de AMSTAR, con los cuáles se elaboró una matriz de hallazgos de las referencias bibliográficas.

**Resultados:** La cultura organizacional ha sido considerada como la clave del desarrollo sostenible en las empresas en general, y más aún en aquellas cuya característica es social, como el caso de las cooperativas, el mayor o menor grado de existencia permite el desarrollo de identidad empresarial y empoderamiento de quienes la conforman mejorando no solo el clima institucional sino generando una mejor perspectiva de desarrollo.

**Conclusión:** Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se consideran como la alternativa bancaria de las sociedades sin acceso a la gran banca, por lo que su función más allá de lo económico, es social, en este aspecto, se trata de organizaciones en las cuáles es importante la personalización y el empoderamiento que nacen de la motivación empresarial, aquí juega un papel fundamental la cultura organizacional.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional, valores, actitudes, costumbres, ideario, cooperativas de ahorro y crédito.

## ABSTRACT

**Introduction:** Organizational culture is a set of knowledge inherent to the human being when he lives in a social group for work reasons, since this coexistence of common time establishes the adoption of customs, experiences and determined values that little by little this group of common ideas, attitudes and behaviors. This set of values, objectives, attitudes and practices have now become a tool of the sustainable approach for the company, because the new commercial and economic trends of the 21st century require the implementation of new management models in which commitment and institutional identity are the backbone of progress and development. In this context, the high competitiveness developed in the field of financial companies and the fragility of their support has allowed the generation of organizations with more flexible and adaptable structures that allow them to be coupled to the environment and be axes of social support while cooperatively solving its associates.

**Objective:** To characterize the organizational culture applied to the Savings and Credit Cooperatives of Ecuador through a systematic review of publications.

**Methodology:** The systematic review on the organizational culture in the Savings and Credit Cooperatives in Ecuador took publications taken from article managers such as Google Scholar, Scielo and Refseek; in the same way, repositories were used, among which we cited Dialnet, DSpace and Bibdigital. For the location, keywords such as organizational culture, institutional values, organizational identity and cooperatives were used. 132 articles were located as a universe of found, of which 25 were selected taking into account inclusion and exclusion criteria using the AMSTAR scale, with which a matrix of findings of the bibliographic references was elaborated.

**Results:** The organizational culture has been considered as the key to sustainable development in companies in general, and even more so in those whose characteristic is social, such as cooperatives, the greater or lesser degree of existence allows the development of business identity and empowerment of those who make it up, not only improving the institutional climate but also generating a better development perspective.

**Conclusion:** The Savings and Credit Cooperatives are considered as the banking alternative of companies without access to large banks, so their function beyond the economic is social, in this aspect, they are organizations in which it is The personalization and empowerment that arise from business motivation is important, here the organizational culture plays a fundamental role.

**Key Words:** Organizational culture, values, attitudes, customs, ideology, savings and credit cooperatives.

## INTRODUCCIÓN

Las primeras referencias sobre el concepto de cultura organizacional se encuentran por el año de 1979 con el aporte de la escuela de relaciones humanas en la administración realizados por la General Electric en su fábrica de Hawthorne, dónde investigadores como Elton Mayo buscaban la relación entre el ambiente de trabajo y las condiciones física con el desempeño laboral.

Sin embargo, es Pettigrew el primero en describirla un “sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado.” (Cújar et al., 2013)

El siguiente elemento constituyente de la historia del concepto de cultura organizacional se produce en 1980 cuando Dandridge, Mitroff y Joyce hablan sobre el simbolismo organizacional que se centra en el uso de símbolos internos al grupo humano laboral; un año después Schwartz y Davis establecen que se trata de “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (Cújar et al., 2013)

Sin embargo, la primera referencia concreta u directa sobre cultura organizacional como tal se relaciona con William Ouchi, quien comparando la realidad laboral entre el Japón y los Estados Unidos planteaba sus teoría de una conexión intensa entre el obrero y su esfera laboral con la persona y su esfera íntima, y por tanto la mejora en el ámbito íntimo repercute en su desempeño laboral, a

esto ya le llamó cultura organizacional. (Morente & Ferrás, 2017)

Finalmente, y consolidando el concepto iniciado por Ouchi, en 1983 Edgar Schein establece el concepto completo sobre cultura organizacional, identificándola como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.” (Pedraza-Álvarez et al., 2015)

El criterio de Schein establece que la cultura organizacional se identifica con tres aspectos principalmente, tecnología, valores y creencias, de alguna manera, las definiciones posteriores siempre seguirán la pauta de estos tres aspectos, por ejemplo, para Idalberto Chiavenato la cultura organizacional es “organizacional para Chiavenato (1999), es un “modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables los cuales deben de observarse, analizarse e interpretarse continuamente.” (Alba-Montoya & Grandez-García, 2018)

(Vallejo-Chávez, 2016) menciona que es el conjunto de hábitos y creencias que se establecen por la difusión de valores, normas, actitudes y expectativas que tienen en común los integrantes de una organización. A pesar de los diferentes matices que se dan a las definiciones de cultura organizacional, lo que si está claro y en lo que todos los autores concuerdan es que su papel dentro de las organizaciones es fundamental al momento de evaluar la productividad, pues la identidad institucional de los integrantes y su compromiso empresarial se constituye un verdadero motor que impulsa el progreso empresarial.

## 1. MATERIALES Y MÉTODOS

### Fuentes de información

Los artículos investigados que basaron este estudio provinieron de bases de datos especializadas tales como Google Scholar, Scielo y Refseek; del a misma manera se recu-

rió a repositorios entre los que citamos Dialnet, Dspace y Bibdigital. analizando artículos recientes. La estrategia de búsqueda se basó en el concepto cultura organizacional, ampliándolo luego identidad institucional, personalización institucional como términos sinónimos.

### Búsqueda

La búsqueda de artículos se realizó mediante criterios relacionados con cultura organizacional diferenciándola de clima organizacional y liderazgo.

### Selección de estudios

Una vez inventariadas las referencias dentro de las fuentes precisadas, se procedió a la selección de estudios eliminando estudios duplicados, incompletos, no disponibles y de baja calidad investigativa obteniendo un total de 22 artículos considerados.

### Criterios de elegibilidad

Los estudios empleados como base, por la característica del tema, se escogieron publicaciones con menos de 10 años de edición, para determinar la evolución del tema durante la última década.

### Proceso de recolección de datos

Los datos obtenidos de los artículos fueron extraídos mediante un formulario de extracción de datos, el mismo que sirvió de fuente para desarrollar el esquema base de redacción.

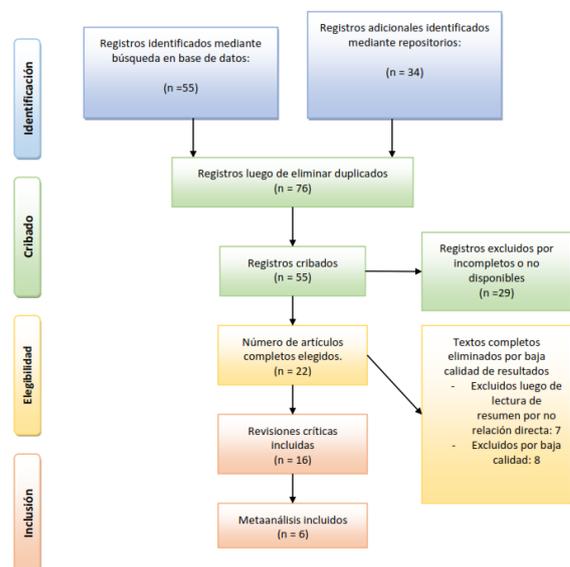


Figura 1: Flujograma de selección de fuentes

## 2. RESULTADOS

Una vez definida la cultura organizacional, es necesario analizar sus principales elementos, iniciando por las características principales que definen la manera en la que el integrante se integra y participa dentro de la organización.

### Componentes de la cultura organizacional

Inicialmente, es necesario determinar que la cultura organizacional maneja elementos de tipo informal y formal, la primera se refiere al imaginario del integrante respecto a la organización, es decir a su percepción personal y su comportamiento individual e identitario, mientras que la segunda es el entorno empresarial normativo en el que se desenvuelve, cabe indicar que si existe contradicción entre ambas visiones, es decir entre lo personal y lo organizacional, se provocan choque interpersonales que derivan en problemas internos, los mismos que sin duda alguna retrasan cualquier idea e productividad. Los elementos informales, es decir aquellos ligados al integrante en forma personal, de acuerdo con (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2007) son:

- Supuestos inconscientes: Consistentes en el sistema de creencias que son parte de los integrantes de la organización y que no constan en documentos internos pero que existen e influyen en el comportamiento del personal.
- Valores: Representan el conjunto de principios y normas que el individuo tiene como parte de su comportamiento.
- Artefactos: Son los recursos materiales que rodean al integrante de la organización sea en forma de equipamiento o en forma de políticas internas de la empresa.

Según Carrillo (2016), los principales componentes de la cultura organizacional formal se identifican con los siguientes aspectos: (Carrillo Punina, 2016)

- Filosofía empresarial: Es el eje fundamental que vertebrata a la empresa y orienta el resto de los aspectos que la integran.
- Cuando una empresa logra adoptar una filosofía em-

presarial interpreta y explica la manera cómo va a lograr sus fines y la forma en la que se traduce esto en tareas.

- Misión: Es el motivo de la existencia de la empresa, su declaración responde a ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y representa su posicionamiento dentro de la sociedad y el mercado a través de sus objetivos. (Fernández-Montesinos, 2017)
- Visión: Es la determinación del futuro de una organización, es declara qué es lo que se va a lograr en un futuro a mediano y largo plazo una vez que se trabaje la misión. (Torán, 2012)
- Valores: La declaración de valores en la empresa constituye en ideario que orienta el accionar de la organización, es un conjunto de certezas que no se cuestionan y que dirigen el camino de la empresa debido a la aceptación que deben tener por parte de los integrantes. (Scott, 2013)
- Ambiente empresarial: Constituyen el conjunto de interrelaciones que se establecen dentro de la organización, están reguladas por la calidad de liderazgo, la cantidad de interrelaciones posibles, las normas internas, los valores y la identidad organizacional.
- Sentido de identidad: Se refiere a la manera en la que los integrantes de una organización perciben su integración dentro de la organización y la representatividad que esta tiene para ellos.
- Normas, reglas o lineamientos: Son las reglas del juego que se establecen para normar las interrelaciones, las funciones y la participación de los miembros de una organización. Se reflejan como reglamentos, estatutos, estatutos, códigos internos, manuales de funciones, entre otros instrumentos, y son importantes pues establecen el código de derecho interno declarando funciones, deberes y derechos.

La cultura organizacional determina el nivel de compenetración entre el personal y la empresa, y permite identificar oportunamente problemas interpersonales e intrapersonales dentro de la organización y corregirlos con el fin de lograr equipos productivos y proactivos que generen productividad y mejoren el rendimiento tanto personal como organizacional. (Romero, 2016)

En síntesis, la cultura organizacional proporciona beneficios importantes a la organización que pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- Crea una identidad organizacional propia e individual que logra la unión de los participantes en objetivos comunes basados en estrategias acordes con los valores institucionales y promoviendo un sentimiento de pertenencia y compromiso que favorece su integración.
- Incrementa de la productividad individual y colectiva dotándole al colaborador de un ambiente cómodo y enfocado en funciones precisas con la valoración institucional necesaria para destacar su importancia.
- Mejora la imagen interna y externa de la organización y proyecta un espectro positivo creando la sensación de marca.
- Incrementa la lealtad de los integrantes hacia la organización promoviendo su estabilidad y disminuyendo el nivel de ausentismos injustificados y rotación de personal externo, ahorrando la generación de costos ocultos.
- Mejora la reputación de la organización frente a la sociedad por lo que atrae colaboradores y socios basados en su imagen positiva.

### Modelos de cultura organizacional

Determinar un modelo único de cultura organizacional es complejo, depende principalmente del punto de vista desde el que se lo enfoque y de los distintos criterios de autores diversos, sin embargo, se han determinado puntos de vista comunes basados en la utilidad de identificar modélicamente la cultura organizacional, así, (Paredes-Andachi, 2015) establece cuatro modelos de acuerdo al comportamiento del colaborador dentro de la organización:

- Cultura constructiva: Aquella que permite el estímulo del personal para su interacción en el trabajo permitiendo y apoyando su desarrollo y su crecimiento personal.
- Cultura defensiva: Basada en el conformismo y la dependencia empresarial, busca la interacción del empleado únicamente en el espacio que proporcione su seguridad y estabilidad.

- Cultura agresiva-defensiva: Se basa en los criterios de fuerza, poder, competencia y perfeccionismo, pone principal atención en la ejecución de la tarea y busca asumirla con energía y fuerza.
- Cultura fuerte/débil: Determina el nivel de identificación empresarial que el personal siente dentro de la organización.

Desde otro punto de vista, (Parada, 2012) clasifica los modelos desde el punto de vista social y establece los siguientes tipos:

- Cultura de riesgo: Relacionada con el dinamismo, el espíritu emprendedor, el riesgo, el crecimiento personal y la autogestión.
- Cultura del apoyo: Determinada por el apoyo de los trabajadores y la confianza empresarial en ellos con el compromiso de colaborar y obtener resultados colectivos positivos.
- Cultura del poder: Basada en la norma, en la orden de la autoridad y obtiene seguridad total en el trabajo encargado y el control del mismo.
- Cultura jerárquica: Estructurada sobre un patrón horizontal ordenado y definido en cuanto a roles y funciones, por lo que el trabajo es organizado, preciso aunque no creativo; la colaboración se centra únicamente en el trabajo encargado y la eficiencia.
- Cultura de logro: Promueve la interacción entre los integrantes de la organización con un compromiso de servicio altamente valorado.
- Cultura de mercado: Fija su punto de vista en la productividad y la conquista de mercados en forma mecanicista aunque efectiva y económica.

Otro punto de vista es que nos resalta (Falcones-Suárez, 2014) en base a las relaciones jerárquicas en la empresa:

- Cultura basada en la función o jerárquica: Hace énfasis en la ejecución de tareas y el respeto a la jerarquía establecida, independientemente de los resultados.
- Cultura de la tarea o clan: Este tipo de cultura basa su punto de vista en el desarrollo y crecimiento personal del trabajador a través de la eficiencia personal.

- Cultura de la persona o adhocracia:
- Hace énfasis en el profesionalismo y la alta capacidad de los integrantes e la organización, optimizando los procesos y productos.

(Bultman & Arriaga, 2010) establecen dos categorías de cultura organizacional, los tradicionales y los modernos, de acuerdo con los distintos puntos de vista evolutivos de las empresas. Los tipos tradicionalistas pueden ser:

- Cultura paternalista: Orienta sus resultados a las relaciones interpersonales aún por sobre las metas y objetivos, busca el cuidado del personal y el bienestar de los miembros de la organización convirtiendo la empresa en un ambiente familiar y agradable.
- Cultura anómica: Se caracteriza por la indiferencia y el desinterés en la tarea y genera un ambiente de incertidumbre y confusión pues descuida tanto la tarea como las relaciones interpersonales.
- Cultura apática: Se basa en el apego completo a normas y reglamentos promoviendo el cumplimiento de la tarea por sobre las interrelaciones.
- Por otro lado, las culturas modernas pueden ser de dos tipos:
  - Tipo exigente: Hace énfasis en el cumplimiento y la exigencia de las metas productivas propuestas de manera obligatoria e inflexible.
  - Tipo integrativa: Promueve el equilibrio entre el cumplimiento de la tarea y el cuidado del personal de la organización a través de una dirección estratégica.

### 3. DISCUSIÓN

Como se ha dicho, la cultura organizacional es una herramienta útil para el desarrollo y productividad de las organizaciones y empresas en general, sin embargo, existen actividades que son más sensibles a este aspecto, entre ellas aquellas ligadas con beneficio social como el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

La Ley de Cooperativas del Ecuador en su artículo 1 define a este tipo de organización como “sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto plani-

ficar o realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros” (Cooperativas, 2001)

Así pues, las Cooperativas de Ahorro y Crédito son organizaciones cuyos objetivos son sociales y sus beneficios de distribución entre sus socios, para esto, deben tener Estatutos en los cuales se tienen que implantar aspectos como el nombre y tipo de sociedad, el domicilio social, la duración prevista de la misma o el objeto para el que se ha desarrollado la cooperativa, así como capital social mínimo, la aportación mínima a este capital social y las reglas para distribuir pérdidas o beneficios.

(Fernández S, 2009) establece que “la cooperativa es una empresa de producción, obtención, consumo o crédito, de participación libre y democrática, conformada por personas que persiguen un objetivo común, económico y social, pero que a diferencia de lo que ocurre en otras empresas, la participación de cada socio en el beneficio es determinado por el trabajo incorporado al objetivo común y no por la cantidad de dinero que haya aportado”

La diferencia entre la cooperativa y la empresa privada, además de lo previsto en la ley, radica en la procedencia del capital, mientras que en la primera proviene del aporte de los socios, en las segundas corresponde totalmente al inversionista o grupo de inversionistas, lo que determina además hacia dónde se dirige el reparto de utilidades o beneficios alcanzados, y por tanto, el paquete de servicios se orienta más hacia los socios.

En el Ecuador, de acuerdo con la Ley de Economía Popular y Solidaria, las cooperativas se clasifican de la siguiente manera:

- a) De producción, orientadas hacia las actividades productivas agrícolas, ganaderas, pesqueras o de textiles.
- b) De consumo, que se dedican al abastecimiento de bienes de distintas clases a sus asociados, tales como las cooperativas de distribución de productos de canasta básica, etc.
- c) De vivienda, cuyo objeto es dotar a sus socios de construcciones habitacionales.

- d) De servicio, creadas para satisfacer las necesidades sociales y populares como transporte, educación, salud, etc.
- e) De ahorro y crédito, las más numerosas, son cajas comunales de ahorro de capitales y concesión de créditos de distintos tipos.

Las sociedades latinoamericanas, en especial, se han visto envueltas en los últimos años en una serie de problemas económicos propios de sus crisis políticas y sociales, que repercuten en el bienestar de sus pobladores, no es un secreto que los sistemas bancarios tienen poca injerencia en estratos sociales de bajos recursos económicos que, sin embargo, necesitan de recursos para sus actividades, marginando con esto del sector formal a un numeroso grupo de personas.

Ante esto, una de las principales actividades de desarrollo dentro de los sectores populares es el cooperativismo, como una alternativa de desarrollo válida y eficaz, basada en la asociación de personas que a través de sus recursos individuales buscan la satisfacción de sus necesidades personales y comunes en los ámbitos de producción, consumo, crédito y servicios.

Se considera que el aporte de las cooperativas al sistema financiero informal en el Ecuador es sustentable y su proliferación es alta, especialmente en el aspecto financiero, por lo que incluso se habla de aporte al PIB (Producto Interno Bruto) y un alto impacto en el IPC (Ingreso Per Cápita) debido al reparto general de los beneficios generados. (Barba-Bayas & Morales-Noriega, 2019)

Este tipo de actividades de corte social han aportado mucho no solo en el campo económico, sino además en el del manejo administrativo, pues son organizaciones que han logrado establecer climas organizacionales positivos debido a la participación horizontal de sus socios, y a su esquema de manejo participativo.

Según ciertos autores, el éxito del movimiento cooperativista radica en su manejo efectivo de la cultura organizacional debido a la antigüedad e sus orígenes, pues se habla de cooperativismo aún antes de la llegada de los españoles a territorio ecuatoriano. (Carrasco, 2017)

Sin embargo de este éxito relativo, existen aún problemas

en la concepción y tipo de cultura organizacional, pues generalmente se deriva hacia un paternalismo que no es tan acertado.

#### 4. CONCLUSIONES

El clima organizacional es un aspecto que influencia poderosamente en el comportamiento de los individuos dentro de la misma, por tanto, afecta a la productividad y el desarrollo de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alba-Montoya, D. & Grandez-García, M. (2018). Cultura organizacional y la gestión del capital humano en el sector de servicios. In *UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA* (Vol. 2, Issue January). <http://ieeauthorcenter.ieee.org/wp-content/uploads/IEEE-Reference-Guide.pdf><http://www.lib.murdoch.edu.au/find/citation/ieee.html><https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.07.022><https://github.com/ethereum/wiki/wiki/White-Paper><https://tore.tuhh.de/handle/11420>
- Barba-Bayas, D. & Morales-Noriega, M. (2019). Cooperativismo y desarrollo sostenible en el Ecuador. *Ciencia Digital*, 11(3), 150–171.
- Bultman, G. & Arriaga, M. (2010). CULTURA, COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL. Estudio comparativo de siete organizaciones. Gustavo. *Centro de Investigaciones En Administración Pública*, 10(11), 1–54.
- Carrasco, G. (2017). *IMPLICACIONES ECONÓMICAS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE QUITO - ECUADOR, Y CAMBIOS EN LA POLÍTICA DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS ENTRE 2010 - 2015*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Carrillo Punina, A. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8, 73. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Cooperativas, L. de. (2001). *Ley de Cooperativas*.
- Cújar, C., David, C., Paternina, R., Enrique, H., Riaño, H., Mario, J. & Pereira, L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350–355.
- Falcones-Suárez, G. (2014). ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE SUPPLY CHAIN GUAYAQUIL DE NESTLE ECUADOR. In *Universidad de Guayaquil* (Vol. 1, Issue hal 140). <http://www.springer.com/series/15440>[papers://ae99785b-2213-416d-aa7e-3a12880cc9b9/Paper/p18311](https://ae99785b-2213-416d-aa7e-3a12880cc9b9/Paper/p18311)
- Fernández-Montesinos, F. (2017). *Repensar el liderazgo estratégico. La visión -5ª*. 182–197.
- Fernández S, M. E. (2009). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2). <https://doi.org/10.31876/racs.v12i2.25323>
- Minsal Pérez, D. & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: La cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3).
- Morente, F. & Ferràs, X. (2017). El giro cultural en la teoría organizacional. *Prisma Social*, 18, 579–591.
- Parada, D. (2012). Diagnóstico y propuesta de alternativas de mejoramiento en la empresa distribuidora tat. Ltda. In *Universidad EAN*.
- Paredes-Andachi, J. (2015). “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa VAUD CONFECIONES. In *Universidad Central del Ecuador* (Vol. 13, Issue 3).
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L. & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17. <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Romero, N. (2016). La importancia de la cultura organizacional. *Revista Recursos Humanos*.
- Scott, G. J. (2013). Agregando valores a las cadenas de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 67–79.
- Torán, F. (2012). *Misión y Visión: Empezando con sentido y rumbo*. Ediciones Corona Borealis.
- Vallejo-Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.