

Research Article

# Cultura organizacional, una ventaja competitiva de las PYMES del cantón Santo Domingo

## *Organizational culture, a competitive advantage of SMEs in the canton Santo Domingo*

Castelo Salazar, Angel Gerardo<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Escuela Superior Politécnica De Chimborazo

 DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/32>

**Resumen:** En la actualidad hemos comprobado que las organizaciones empresariales nacen con un propósito y en este caso las micro, pequeñas y medianas empresas, estas a su vez su un componente fundamental para el sector empresarial puesto que estas representan más del 60% de los empleos según varios estudios de la CEPAL (Comisión económica para américa latina y el caribe). Sin embargo, la mala implementación de una cultura organizacional, así como nulas estrategias son factores que ponen en riesgo la existencia y la duración en el tiempo de varias microempresas, mientras las PYMES no sean capaces de superar estas dificultades serán incapaces de ser competitivas cayendo en un círculo vicioso de bajo crecimiento lo que repercutirá en el cierre de las actividades económicas. Es por esto que se plantea en desarrollo de ventajas competitivas ya que de esta manera se destinarán a alcanzar un desarrollo igualitario además de contar con políticas internas que sean capaces de enfrentarse a situaciones adversas ya sean internas o externas, este estudio no pretende ser exhaustivo, pero sí tiene el propósito de trata de dar un panorama sobre la importancia de la cultura organizacional y el desarrollo de estrategias para mejorar el desempeño de las PYMES.

**Palabras clave:** Cultura Organizacional; Estrategia de crecimiento; Desarrollo empresarial



Check for updates

**Received:** 22/May/2021

**Accepted:** 10/Jun/2021

**Published:** 30/Jun/2021

**Cita:** Castelo Salazar, A. G. Cultura organizacional, una ventaja competitiva de las PYMES del cantón Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 65–77. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/32>

Journal of Economic and Social Science Research (JESSR)  
<https://economicsocialresearch.com>  
[info@grupo-aea.com](mailto:info@grupo-aea.com)

**Nota del editor:** Editorial Grupo AEA se mantiene neutral con respecto a las reclamaciones legales resultantes de contenido publicado. La responsabilidad de información publicada recae enteramente en los autores.

© 2021 Licencia Editorial Grupo AEA, Journal of Economic and Social Science Research. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.**

**Abstract:** Currently we have found that business organizations are born with a purpose and in this case the micro, small and medium enterprises, these in turn are a fundamental component for the business sector since they represent more than 60% of jobs according to several studies of ECLAC (Economic Commission for Latin America and the Caribbean). However, the poor implementation of an organizational culture, as well as the lack of strategies are factors that jeopardize the existence and duration in time of several micro enterprises, while SMEs are not able to overcome these difficulties will be unable to be competitive falling into a vicious circle of low growth which would result in the closure of economic activities. This is why the development of competitive advantages is proposed, since in this way they would be destined to reach an egalitarian development in addition to having internal policies that are capable of facing adverse situations, whether internal or external. This study does not pretend to be exhaustive, but its purpose is to give an overview of the importance of organizational culture and the development of strategies to improve the performance of SMEs.

**Keywords:** Organizational culture; Growth strategy; Business development.

## 1. Introducción

Para entender el génesis de las microempresas tenemos que remontarnos hasta sus inicios ya que su surgimiento está ligado a las crisis económicas tanto regionales como mundiales que se han dado a través de varias décadas, muchas de estas pequeñas empresas han surgido como pequeños talleres artesanales y de ideas de mentes jóvenes con un pensamiento idealista que buscan la superación personal que representaría una oportunidad para ganar dinero con el objetivo de lograr unas mejores condiciones de vida.

Las primeras microempresas tuvieron un inicio en varios nichos de mercado en los cuales principalmente se encontraban las actividades textiles, el transporte y la industria de los metales, posteriormente se expandieron hasta llegar a áreas como el

comercio de todo tipo de productos de consumo masivo entre otra gran variedad servicios. Con la llegada del siglo XX todas estas pequeñas empresas que surgieron como pequeños negocios ya sea en solitario o familiares evolucionaron y adoptaron estructuras que les impulsó a convertirse en grandes corporaciones que muchas de ellas conocemos hoy en día y fueron capaces de globalizarse junto a su cultura y adaptando esta misma cultura a cada país donde se establecieron.

Desde el siglo XXI las empresas y distinta organización han competido entre sí dentro de un mismo contexto empresarial, lo cual con el pasar de los años y el desarrollo de nuevas tecnologías han llevado a la búsqueda de múltiples estrategias que ayuden a sus organizaciones a diferenciarse de sus competidores y poder abarcar una mayor cuota de mercado el cual repercutirá positivamente en el desarrollo sostenido de sus organizaciones.

Una de todas las estrategias que existen y en la cual nos vamos a basar es en la estrategia de la Cultura Organizacional como una ventaja competitiva y sabemos que las empresas se mueven en entornos competitivos los cuales exigen a sus gerentes estar siempre a la vanguardia y en constante evolución con respecto las nuevas tendencias del mercado el cual se encuentra en constante cambio.

Además, el poseer características competitivas ayudan a lograr una diferenciación entre otras empresas que se encuentren en el mismo nicho de negocio, las ventajas competitivas normalmente suelen relacionarse con un factor de éxito puesto que si las estrategias son implementadas de manera correcta se puede lograr la sostenibilidad frente a un mercado que siempre está en constantes variaciones, las ventajas competitivas pueden ser garantía de satisfacción y fidelidad por parte de los clientes.

Por lo tanto, López (2005) afirma que: es de suma importancia que en las organizaciones sean dirigidas por líderes que sean capaces anticiparse en el futuro con el objetivo de garantizar la competitividad de la empresa sin embargo no hay que olvidar que el aporte de buenos gestores ayudará al desarrollo de una dirección operativa eficaz, garantizando así una permanencia en el mercado a largo plazo.

En la cultura organizacional se refleja la esencia de cada organización, es el porqué de sus acciones y es la que le da un sentido de identidad aportando con valores y principios que intercederá en el sentimiento de entrega y la capacidad de compromiso

de todo el personal que labora dentro de la organización haciendo que todos aporten con sus capacidades laborales aún más allá de sus intereses personales individuales.

Un aspecto muy positivo de contar con una cultura fuerte y definida es que se puede influir en el comportamiento de los miembros de una misma organización haciendo que este tenga una visión de progreso y superación en todos los niveles de la organización, haciendo de esto una oportunidad perfecta para la socialización e implementación de objetivos y metas que estén por desarrollar y prontos a completar

Para definir una implementación de la cultura organizacional requerida por las PYMES, es necesario articular diversos conceptos, relaciones y parámetros que giran en torno a este importante aspecto de la organización. En primer lugar, una estrategia organizacional es la estructura de una organización, que aborda todas las tareas a realizar y permite que la organización tenga como misión, visión y metas a corto, mediano y largo plazo.

Actualmente, la economía del país está influenciada directamente por las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Las Pymes son la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo, una importante fuente de empleo, y responsables de cerca del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, por lo que se destaca su importancia en los países en vías de desarrollo. Las PYMES de Ecuador han crecido sostenidamente en los últimos años y se han convertido en una importante fuente de ingresos y generación de empleo para el país. Santo Domingo (Ecuador) es una ciudad altamente productiva y con alto potencial de crecimiento y mejora. El propósito de este artículo es analizar el impacto del desarrollo económico y de las pequeñas y medianas empresas en la economía de la Ciudad de Santo Domingo.

La esencia de toda organización se refleja en la cultura organizacional, es la razón de ser de las acciones de la organización y es lo que le da a la organización un sentido de identidad, en el que aporta sus valores y principios. Conflictos con sentimientos de dedicación y capacidad de compromiso. para todos los empleados que trabajan en la organización haciendo que todos aporten sus habilidades profesionales más allá de sus intereses personales.

Uno de los aspectos muy positivos de tener una cultura fuerte y definida es que se puede influir en el comportamiento de los miembros de una misma organización,

dándoles una visión de progreso y mejora en la organización. En todos los niveles de la organización, esta es la oportunidad perfecta para socializar y trabajar en metas y objetivos no desarrollados y preparados.

## 2. Materiales y métodos

La investigación se centró en determinar el impacto de la cultura organizacional y la calidad que brindan en la toma de decisiones de las PYMES de Santo Domingo a la hora de ejecutar acciones que permitan tener una ventaja competitiva frente a otras empresas, la investigación es de tipo cualitativa no experimental ya que está basada en la revisión bibliográfica de artículos científicos, libros, folletos y datos institucionales los cuales permitieron identificar la situación actual de las PYMES en Ecuador.

Este tipo de metodología nos permitió realizar una revisión documental sobre estudios presentes sobre la cultura organizacional y su impacto en los recursos humanos, la cual cuenta con la capacidad de direccionar al personal con el objetivo de cumplir múltiples objetivos en común que permitan un mejor desempeño empresarial, la mayoría de la documentación salió de google académico y fuentes como Scielo, ScienceDirect y Library Génesis.

Se hizo la revisión de cerca de 35 documentos que están relacionados con las palabras clave como cultura organizacional, desarrollo empresarial y desarrollo empresarial y su impacto en las estrategias competitivas de las organizaciones con resultados en bases teóricas, para la construcción de la introducción, discusión y resultados se analizaron documentos con estudios hechos en países de américa latina y principalmente de Ecuador.

## 3. Resultados

La presentación de los resultados obtenidos en la investigación se presenta mediante la información recopilada y la aplicación de los instrumentos que sirvieron para la determinación del tipo de cultura organizacional, se analizan tablas que nos ayudarán a comprender de manera más didáctica la importancia de aplicar buenas estrategias y la importancia de estas dentro de las organizaciones.

### ***Analisis de la evolucion de las PYMES***

El Ecuador es un país en el que el índice de PYMES es muy alto más que todo en áreas comerciales, de servicios, industrias las cuales generan empleos para más de diecisiete millones de ecuatorianos, las micro empresas son las que cuentan con una gran relevancia dentro del mercado comercial y laboral del país acaparando una tasa de empleo del 39% en diferentes sectores económicos.

Según Stenzano (2013) En el territorio latinoamericano y los países donde se encuentra la mayoría de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas están ubicadas en el país de Perú a la que le sigue Ecuador y México, en cuanto a las medianas empresas es Argentina el país que cuenta con la mayor parte de estas.

Para Latinoamérica las PYMES representan un pilar fundamental dentro de la economía de cada país mencionado, para entender esto se tiene que tener en cuenta la relación con el número total de empresas existentes. En Latinoamérica las pequeñas y medianas empresas están representadas por el 99% del total de empresas y estas mismas generan plazas de empleo para aproximadamente el 67% de la población latina.

Tabla 1

#### ***Pymes Latinoamericanas 2021***

<b>País</b>	<b>Microempresas</b>	<b>Pequeñas empresas</b>	<b>Medianas empresas</b>	<b>Total</b>
<b>Argentina</b>	514,976	72,702	15,146	602,824
<b>Chile</b>	758,376	203,312	28,844	990,532
<b>Colombia</b>	1,497,373	87,132	20,976	1,605,481
<b>Ecuador</b>	802,696	63,814	13,693	880,203
<b>México</b>	4,057,719	94,513	18,523	4,170,755
<b>Perú</b>	2,283,105	81,777	2,853	2,367,735

Uruguay 129,188 18,544 4,178 151,910

**Nota:** Valores en miles de dólares. **Fuente:** Datos extraídos de consultores y sistemas económico latinoamericano y del Caribe.

### ***Pymes en Ecuador***

En la actualidad se considera que para el Ecuador las Pymes son parte del sector más productivo para la economía nacional, teniendo un gran impacto en este país en vías de desarrollo ya que refleja el 25% del producto interno bruto (PIB), en consecuencia, las pequeñas también generan el 70% de todas las plazas de empleo para la población económicamente activa (PEA), para el Ecuador el 39% de los empleos son generados por las microempresas mientras que el 17% se le otorga a pequeñas y el 14% está representado por las medianas empresas.

### **Tabla 2**

*Ranking de las compañías según el tamaño de la empresa*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
<b>Microempresas</b>	26.475	51,3%
<b>Pequeñas</b>	15.892	30%
<b>Medianas</b>	6.494	12.6%
<b>Grandes</b>	2.757	5.3%
<b>Total</b>	51.618	100%

**Nota: Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2016)

Las PYMES ecuatorianas estas orientadas a desempeñar un rol importante para la economía nacional ya que su influencia en la generación de empleo y la dinamización de la economía nacional representan una ventaja frente a empresas de mayores características puesto que estas tienden a tener una mayor adaptabilidad a los requerimientos del mercado y al tener una mayor cercanía con sus cliente, esto hace más dinámica y genera confianza y lealtad que en consecuencia traería beneficios para las pequeñas organizaciones.

Sin embargo, no podemos dejar atrás el hecho de que existen barreras que se encargan de frenar el surgimiento y desarrollo de las PYMES en el territorio nacional, algunos de estos factores que frenan el desarrollo de las empresas son la baja disponibilidad de ciertos recursos y las dificultades que los dueños de las empresas tienen al momento de solicitar créditos económicos para la inversión en sus negocios

lo cual impediría el proceso de mejora continua lo que a su vez genera una vulnerabilidad para enfrentar a la competencia del mercado con otras instituciones mucho más grandes.

### ***Las PYMES en Santo Domingo***

Las PYMES en el Ecuador generan un total de \$18.752.377,52 millones de dólares en ingresos de diferentes sectores económicos, entre los sectores con mayor aportación económica se encuentran las PYMES de carácter comercial las cuales se destacan por generar ingresos al 2018 de un 34% a nivel nacional, seguido encontramos el sector de servicios el cual aporta con una generación de ingresos de aproximadamente el 19% y por último se encuentra ubicado el sector manufacturero con una aportación del 12%, los demás sectores económicos del país generarían entre un 3% y el 11% de ingresos económicos.

Para la ciudad de Santo Domingo se consultaron datos que están en concordancia con la Superintendencia de Compañías en el año 2017, donde se registraron un total de 285 PYMES las cuales estarían representando el 1,14% del total de las PYMES existentes en el país, mientras que las medianas empresas constituyen el 27,72% y a su vez las pequeñas empresas abarcan el 72,28% lo cual serían 79 y 206 organizaciones respectivamente.

Con base en el Instituto Nacional de Estadística y Censo para el 2010 la ciudad de Santo Domingo se distribuye en once sectores económicos entre los cuales se destaca principalmente el área de comercio con una representación de un 25,6%, el sector agrícola también es uno de los más grandes para la provincia contando con áreas como la ganadería, silvicultura y pesca con un 25,2% y el restante se distribuye entre el 2,5% y el 9,1% para otras actividades económicas.

## **4. Discusión**

La cultura organizacional es un término que cada vez va adquiriendo una mayor relevancia ya que en las últimas dos décadas ha influenciado a cambios continuos en cuanto al ambiente laboral y como los colaboradores de las distintas empresa u



organizaciones se sienten identificados con lo que su organización representa, esto a su vez es un punto importante puesto que si la cultura organizacional logra tener un impacto positivo podemos medir la dimensión del impacto que esta tiene sobre los resultados de la empresa.

Bajo este concepto Salazar (2009) sabe expresar que el clima organizacional puede tener una significativa influencia sobre la cultura de una determinada organización ya que esta última tendría un patrón de modificación de la conducta de los miembros haciendo que estos perciban de una manera propia todas las creencias, valores y conceptos que son compartidos e impartidos por los directivos de las organizaciones, el conjunto de todas estas creencias, mitos, conductas y valores son lo que conforman una cultura organizacional (p.69).

Si tenemos en cuenta la relación que existe entre el clima y la cultura organizacional podemos deducir que si existen las condiciones necesarias dentro de una organización se puede implementar una cultura en la cual los colaboradores partícipes puedan desarrollar sus actividades de una manera más productiva ya que todos sentirán el compromiso de lograr cumplir objetivos en común y tener un mejor desarrollo empresarial, recordemos que un personal motivado será más competitivo con respecto a otros grupos de distintas organizaciones y si los trabajadores son más competitivos esto repercutirá positivamente en la productividad y por consecuencia aumentaría la calidad de los productos o servicios prestados.

Sin embargo, Hernández et al. (2014) supieron que a pesar de las múltiples ventajas que suele representar una buena cultura esto no significa que exista un modelo perfecto de cultura organizacional pero aun así cada organización debe contener variables cualitativas y cuantitativas que permitan medir la efectividad que tienen los participantes de la organización al momento de cumplir con su rol dentro de cada departamento empresarial, también se deberá tener en cuenta la diversidad de creencias y pensamientos individuales de los miembros de la organización para que exista un ambiente cómodo que permita el desarrollo de las capacidades y cualidades de los trabajadores.

Dentro de América Latina las Pymes representan más de 99.5% de las empresas que se encuentran activas y que actualmente generan el 60% de las plazas de empleo productivo y se consideran como el motor económico regional. Sin embargo, las

PYMES latinoamericanas cuentan con varias desventajas frente a empresas mucho más grandes y mejor estructuradas, pero para todas estas pequeñas empresas el gobierno estatal de cada país latinoamericano es el encargado de generar políticas que permitan una competencia más justa y que permita el correcto desarrollo de las PYMES con igualdad de oportunidades. (Banco de desarrollo de América Latina, 2019)

Aun cuando las PYMES ocupan el mayor porcentaje empresarial su contribución con el producto interno bruto (PIB) es relativamente baja lo que no quiere decir que ah mayor cantidad de pequeñas empresas signifique un mayor aporte económico ya que las empresas grandes de cada región cuentan con un nivel de productividad de hasta el 33 veces más que cualquier microempresa y hasta seis veces más para las pequeñas empresas. De todas estas PYMES solamente el 10% son capaces de exportar su producción mientras que en los países europeos las PYMES cuentan con mejores estadísticas donde el 40% de ellas son capaces de exportar su producción (CEPAL, s.f.)

## 5. Conclusiones

Muchas veces las PYMES no incurren en la implementación de una cultura organizacional como parte de una estrategia de ventaja competitiva frente a otras organizaciones mucho mejor estructuradas lo que repercute en el desarrollo de las pequeñas empresas que se verían opacadas al no contar con una buena organización y les dejaría un gran margen de llegar a fracasar en el cumplimiento de sus objetivos. Cuando las organizaciones incurren en la implementación de la cultura organizacional las actividades que se realizan internamente se dinamizan haciendo que los colaboradores como los empleados cooperen entre sí de manera armónica y en conjunto, si un personal está bien instruido y se sietre partes de la empresa este dejara de lado el cumplimiento de sus objetivos personales y buscará aportar con su mano de obra para la socialización de objetivos institucionales y en el desarrollo empresarial.

Con la realización de dicha investigación podemos afirmar que la cultura organizacional es de suma importancia para todas las organizaciones

independientemente de su tamaño, no obstante y por consecuencia cada organización será reconocida por su cultura principalmente entendiéndose como el conjunto de sus valores, creencias, hábitos, normas y principios que cada empresa pueda profesora o también tiene mucho que ver la imagen que desee proyectar hacia sus clientes, la percepción que las personas tengan de alguna empresa es lo que los hará decantarse por interactuar con sus productos o servicios, lo cual podrá traer consecuencias favorables o desfavorables.

### Referencias Bibliográficas

- Banco de desarrollo de América Latina. (25 de 4 de 2019). *Banco de desarrollo de América Latina*. Obtenido de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/04/indice-de-politicas-pyme-america-latina-y-el-caribe-2019/#:~:text=Las%20PYME%20representan%20m%C3%A1s%20del,de%20pol%C3%ADticas%20de%20la%20regi%C3%B3n>.
- Cabrera, D. (2021). *Universidad Andina Simon Bolivar*. Obtenido de <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/05/Santo-Domingo.pdf>
- Carrillo, A. (2016). Medición De La Cultura Organizacional. *Ciencias administrativas FCE-UNLP*. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cepal. (2020). *MIPYMES en America Latina, Un fragil desempeño y nuevos desafios para las politicas de fomento*. Cepal. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf)
- CEPAL. (s.f.). *CEPAL*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Garay, G., Rodriguez, Y., & Verdugo, A. (2019). *Cultura organizacional como ventaja competitiva*. Bogota: Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de

<http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1724/Cultura%20organizacional%20como%20ventaja%20competitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernandez, R., Mendez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los. *Redalyc*, 59, 229-257. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>

Hernandez, R., Mendez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valres encompetencia. *Redalyc*, 59(1), 229-257. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>

Ibarra, G., Vullings, S., & Burgos, J. (2021). "Panorama Digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de América Latina 2021. *GIA Consultores SpA*. Obtenido de <http://www.sela.org/media/3223266/panorama-digital-de-las-mipymes-america-latina-2021.pdf>

Idalberto, C. (2007). *Introduccion a la teoria general* (7 ed.). Mexico: Mc.Graw Hill. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB tota. (2017). *Espacios*, 38(53), 15. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>

Lopez, M. (2005). *Universidad de Coruña*. Obtenido de <https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11793/8497451198.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Molano, L. (2016). *La Cultura Organizacional Como Ventaja Competitiva En*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7895/MolanoArizaluzAlicia2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Rodriguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher*, 193-196. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337SMEs in Ecuador. A necessary analysis

- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *SCIELO*, 20(4), 69.
- Serrano, F. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de file:///C:/Users/Lenovo-User/Downloads/48371-120958-1-PB.pdf
- Stezano, F. (2013). Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas. En F. Stezano, *Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas* (Vol. 12, pág. 146). Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/4932>
- Suarez, J., Sarmiento, S., & Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad. *ScienceDirect*, 366-376. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592317300748?token=716C3DF0544615C2E700C051E3A349280B2819CEBFB2E60BAB5E9B9F9D1F4C138D7665F70AF1863C8FC635B63D7757E3&originRegion=us-east-1&originCreation=20221003031119>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). Información estadística. Quito: SIC
- Valencia, M. (2018). Cultura Organizacional De La Defensoría Pública. *Universidad de las Fuerzas Armadas*, 9-18.