

# CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ECUATORIANA.

Marcos Antonio Espinoza Mina, Mgs.

*Doctorando en Administración de Empresas (Argentina).  
Magíster en Negocios Internacionales y Gestión en Comercio Exterior (Ecuador).  
Docente titular a tiempo completo de la Facultad de Sistemas Computacionales y  
Telecomunicaciones de la Universidad Tecnológica ECOTEC, Ecuador.  
Docente a medio tiempo en la Universidad Agraria del Ecuador.  
mespinoza@ecotec.edu.ec*

Haydeé Yulán Negrete, Mgs.

*Doctorando en Administración de Empresas (Argentina).  
Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior (Ecuador).  
Docente a tiempo completo de la Universidad Agraria del Ecuador.  
hyulan@uagraría.edu.ec*

## ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

Recibido: 14 de febrero de 2017.

Aceptado: 20 de abril de 2017.

## RESUMEN

Hoy en día el estudio y fortalecimiento de la cultura organizacional es muy importante y su alcance llega a diversos sectores como el de la administración pública, por lo que en el Ecuador debería de dársele la atención que se requiere. En las instituciones estatales, la cultura organizacional debe sustentarse con principios que reflejen las creencias esenciales que se desarrollan en las relaciones entre los funcionarios, ciudadanos y proveedores del estado; lo que generaría la base para trabajar en un crecimiento sostenido de mejora en la atención y el cumplimiento de los objetivos institucionales, con valores éticos y morales. Este trabajo presenta un breve marco conceptual de cultura organizacional e identifica los medios documentales expuestos públicamente en los sitios webs oficiales de los Ministerios del Gobierno Ecuatoriano que gestionan la cultura organizacional. A través de esta investigación se determinó la presencia o no, dentro de la estructura organizacional, de los departamentos o

direcciones responsables de la cultura organizacional en cada uno de los Ministerios; además, se listó las responsabilidades y atribuciones que tienen, se exponen los pocos manuales, normas o directrices que impulsan a la cultura organizacional.

Palabras clave: cultura organizacional, ministerios, dirección, unidad, gestión.

## **ABSTRACT**

Today the study and strengthening of the organizational culture is very important and its reach reaches diverse sectors like the one of the public administration, reason why in Ecuador it should be given the attention that is required. In state institutions, the organizational culture must be based on principles that reflect the essential beliefs that develop in the relationships between state officials, citizens and suppliers; what would generate the base to work in a sustained growth of improvement in the attention and the fulfillment of the institutional objectives, with ethical and moral values. This paper presents a brief conceptual framework of organizational culture and identifies the documentary media publicly exposed in the official websites of the Ministries of the Ecuadorian Government that manage the organizational culture. Through this research the presence or not, within the organizational structure, of the departments or addresses responsible for the organizational culture in each of the Ministries was determined; In addition, listed the responsibilities and attributions they have, are exposed the few manuals, norms or guidelines that drive the organizational culture.

Keywords: Organizational Culture, Ministries, Management, Unity, Management.

## **INTRODUCCIÓN**

La cultura es muy importante en las organizaciones porque influye en el comportamiento y actitudes del individuo. La cultura organizacional está compuesta de valores. Un valor es una creencia básica acerca de lo que es correcto o incorrecto, o sobre lo que se debe y no se debe hacer (Dessler, 2009), en ella también se encuentran costumbres y conductas de las personas. Algunos de los principales valores son el espíritu empresarial, la apertura, la toma de riesgos, la orientación al cambio continuo y la flexibilidad (Sanz-Valle, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Perez-Caballero, 2011).

Se considera que la cultura organizacional tiene un gran impacto en la conducta, moral, productividad y la satisfacción de los empleados de una institución, mostrándose en ellos un compromiso con el trabajo, aumentando su contribución profesional, acorde a los objetivos y resultados de la actividad laboral desarrollada; incluso, para una correcta medición del desempeño es importante contar con una sólida cultura organizacional de aprendizaje y evaluación (Goh, 2012).

La creación, el intercambio y la aplicación de los conocimientos afectan el rendimiento general de la organización y solo aquellas que toman en cuenta su tipo específico de cultura organizacional pueden planificar estratégicamente y tomar decisiones dirigidas adecuadamente hacia tipo de iniciativas de gestión del conocimiento a desarrollarse (Al Saifi, 2015).

Si bien es cierto que tener una cultura organizacional altamente integradora no es una panacea para los muchos problemas que enfrentan las empresas de hoy en día, se constata a nivel global que muchas empresas tienen una alta o moderada cultura integradora; el resto, deben hacer un esfuerzo para cambiar su cultura organizacional y responder mejor a las tendencias y necesidades dinámicas del mercado (Naqshbandi, Kaur, Sehgal, & Subramaniam, 2015).

Una cultura organizacional más sana es inevitable para inculcar un mayor grado de compromiso organizacional en los empleados. El sentimiento de unidad y el sentido de pertenencia por parte de los empleados de las empresas del sector público son factores críticos que determinan el crecimiento saludable de esas empresas. Tales determinantes deberán evolucionar en un entorno normativo propicio, en la dirección y el apoyo institucional (Varghese, Das, & Jebamalai, 2016).

Históricamente las instituciones gubernamentales en el País han tenido poca credibilidad y el desempeño de sus empleados ha sido y es muy cuestionado. Este mal panorama crece cuando los estudios globales indican que los directivos de las empresas públicas perciben en menor cuantía su cultura organizacional en comparación con los de las empresas privadas (Ali & Patnaik, 2014).

El fortalecimiento de la cultura organizacional en el sector público permitiría que se logre trabajar por objetivos comunes, actuar con compromiso, acrecentar el respeto por todas las personas, compañeros y ciudadanía en general, generando confianza en el sistema estatal.

Los altos funcionarios del sector público ecuatoriano hablan mucho de innovación en los servicios para la ciudadanía y su introducción en el sector productivo, pero parecería que son solo palabras y no hechos. Una organización que reconoce y nutre la singularidad de sus empleados y faculta a los gerentes para seguir su visión tendrá una cultura innovadora. La existencia de tales climas y cultura motivará y apoyará la innovación (Uzkurt, Kumar, Semih Kimzan, & Eminoglu, 2013).

El gobierno ecuatoriano a través de la Secretaría Nacional de la Administración Pública ha creado en las instituciones del sector público a las Coordinaciones de Gestión del Cambio de Cultura Organizacional, con el fin de cumplir planes de mejora de la eficiencia, eficacia y calidad.

El presente trabajo expone las herramientas documentales encontradas públicamente, a través de las cuales el Gobierno del Estado Ecuatoriano gestiona la cultura organizacional. La revisión de la documentación pública de los Ministerios del País, permite presentar formalmente y de manera resumida los nombres, las responsabilidades o atribuciones de los Departamentos o Direcciones responsables de la gestión de cultura organizacional. Adicionalmente se identifican los manuales, normas o directrices que orientan el comportamiento y conducta de los miembros de los Ministerios, disponibles a través de sus sitios web.

Se realizó la investigación en base a un análisis cualitativo de información y datos relacionados a la problemática, para lo cual, se procedió a realizar una exploración y revisión exhaustiva de distintos documentos electrónicos obtenidos en los sitios webs oficiales de todos los ministerios ecuatorianos, que fue el sector seleccionado para el presente trabajo. Adicionalmente se revisaron diversos libros y artículos destacados, cuyos temas tratan sobre la cultura organizacional.

## **REVISIÓN TEÓRICA**

La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Se debe hacer una diferenciación entre términos que nos pueden llevar a confusión, ya que en muchas ocasiones se piensa que es lo mismo la cultura

y el comportamiento organizacional; la cultura organizacional tiene mucho que ver con el individuo, el modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2007). En cambio, en el comportamiento organizacional, se agrega la empresa o institución, lo visualizamos en el siguiente concepto: El comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente —individuos y grupos— actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia (Newstrom, 2011).

Otros aspectos a considerar en el cambio organizacional y que otros estudios han demostrado, es que la estabilidad, el sistema de recompensas, la satisfacción en el trabajo, la orientación del equipo, el empoderamiento, los valores fundamentales y el acuerdo son los factores de cultura organizacional más importantes que influyen en el clima organizacional. La satisfacción del empleado es de mucha importancia principal ya que los empleados amenazados resisten el cambio y no lo apoyan (Iljins, Skvarciany, & Gaile-Sarkane, 2015).

Los empleados deberían seguir determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen en su entorno laboral. Para poder conocer lo que se ha logrado en la administración pública ecuatoriana en cuanto a cultura organizacional se refiere, -ya que con el Decreto Ejecutivo N° 726, publicado en el Registro Oficial Nro. 433 del 25 de abril de 2011 que dispone en su Artículo 3 lo siguiente “... Se dispone que todos los Ministerios Sectoriales con sus instituciones adscritas y dependientes, las Subsecretarías Nacionales con sus instituciones adscritas y dependientes, la Banca Pública y las Empresas Públicas creadas mediante decreto ejecutivo, cuenten en su estructura orgánica con una Coordinación General de Gestión Estratégica, la misma que estará conformada por las siguientes unidades: Administración de Procesos, Tecnología de la Información y Gestión del Cambio de Cultura Organizacional...” - , se procedió a hacer una revisión documental de todos los sitios web oficiales de los Ministerios.

Los Ministerios son parte de la Función Ejecutiva, necesarios para cumplir, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se creen para ejecutarlas (Tribunal Constitucional, 2008).

En la Tabla 1 se encuentra el nombre de los veintidós Ministerios del Gobierno Ecuatoriano, su sitio web oficial y el nombre de la unidad organizacional a la que se le ha responsabilizado de la cultura organizacional.

Tabla 1. Ministerio, sitio web y nombre del departamento de Gestión de la Cultura Organizacional.

Ministerio	Sitio web	Nombre de Departamento
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca	<a href="http://www.agricultura.gob.ec">www.agricultura.gob.ec</a>	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional
Ministerio del Ambiente	<a href="http://www.ambiente.gob.ec">www.ambiente.gob.ec</a>	Unidad de Administración de Recursos Humanos
Ministerio de Comercio Exterior	<a href="http://www.comercioexterior.gob.ec">www.comercioexterior.gob.ec</a>	Gestión del Cambio y Cultura Organizacional
Ministerio de Cultura	<a href="http://www.culturaypatrimonio.gob.ec">www.culturaypatrimonio.gob.ec</a>	Unidad de Cambio y Cultura Organizacional
Ministerio de Defensa Nacional	<a href="http://www.defensa.gob.ec">www.defensa.gob.ec</a>	Unidad de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional
Ministerio del Deporte	<a href="http://www.deporte.gob.ec">www.deporte.gob.ec</a>	Unidad de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	<a href="http://www.habitatvivienda.gob.ec">www.habitatvivienda.gob.ec</a>	Dirección de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Ministerio de Educación	<a href="http://www.educacion.gob.ec">www.educacion.gob.ec</a>	Dirección Nacional de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	<a href="http://www.energia.gob.ec">www.energia.gob.ec</a>	Planificación de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional
Ministerio de Finanzas	<a href="http://www.finanzas.gob.ec">www.finanzas.gob.ec</a>	Unidad de Gestión del cambio de Cultura Organizacional
Ministerio de Inclusión Económica y Social	<a href="http://www.inclusion.gob.ec">www.inclusion.gob.ec</a>	Dirección de Cambio de Cultura Organizacional
Ministerio de Industrias y Productividad	<a href="http://www.industrias.gob.ec">www.industrias.gob.ec</a>	Dirección De Planificación, Seguimiento y Evaluación
Ministerio del Interior	<a href="http://www.ministeriointerior.gob.ec">www.ministeriointerior.gob.ec</a>	Dirección de Cambio de Cultura Organizacional
Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	<a href="http://www.justicia.gob.ec">www.justicia.gob.ec</a>	Dirección de Gestión del Cambio de Cultura Organizacional
Ministerio de Minería	<a href="http://www.mineria.gob.ec">www.mineria.gob.ec</a>	Dirección de Servicios, Procesos y Gestión del Cambio
Ministerio de Hidrocarburos	<a href="http://www.hidrocarburos.gob.ec">www.hidrocarburos.gob.ec</a>	Gestión de Cambio de Cultura Organizacional
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración	<a href="http://www.cancilleria.gob.ec">www.cancilleria.gob.ec</a>	Dirección de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Ministerio de Trabajo	<a href="http://www.trabajo.gob.ec">www.trabajo.gob.ec</a>	Dirección de Administración del Talento Humano
Ministerio de Salud Pública	<a href="http://www.salud.gob.ec">www.salud.gob.ec</a>	Dirección Nacional de cambio de Cultura Organizacional coordinación
Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información	<a href="http://www.telecomunicaciones.gob.ec">www.telecomunicaciones.gob.ec</a>	Dirección de Talento Humano
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	<a href="http://www.obraspublicas.gob.ec">www.obraspublicas.gob.ec</a>	Dirección de Servicios, Procesos y Calidad y Gestión del Cambio y Cultura Organizativa
Ministerio de Turismo	<a href="http://www.turismo.gob.ec">www.turismo.gob.ec</a>	Dirección de Procesos y Gestión del Cambio

Fuente: elaboración propia.

En cada uno de los sitios web de los Ministerios, se visualiza información sobre cultura organizacional y en casi todos sus organigramas consta la Unidad Departamental “Gestión de Cambio de Cultura Organizacional”, que debería tener como nombre cada Ministerio, según el Decreto Ejecutivo N° 726; el cual también señala, que esta unidad tiene el objetivo de visualizar, administrar e implementar mejores prácticas de procesos de transformación y desarrollo institucional orientados a la mejora continua de la cultura organizacional, que conlleve a una madurez (Secretaría Nacional de Gestión de la Política, 2011).

Al revisar la documentación que contiene las responsabilidades o atribuciones de cada uno de los Departamentos o Direcciones que gestionan la cultura organizacional de los Ministerios, se realizó una compilación de todas ellas, siendo éstas las siguientes:

- Elaborar el informe de estudio del clima laboral y cultura organizacional.
- Implementar las metodologías, herramientas y proyectos de gestión del cambio emitidas por la Coordinación General de Gestión del Cambio.
- Realizar la medición de clima laboral y cultura organizacional.
- Dirigir el diseño e implementación del plan de mejoramiento del clima y cultura organizacional.
- Coordinar la implementación de los planes de acción derivados de la medición de clima, cultura y madurez institucional con todas las unidades.
- Implementar políticas y/o estrategias transversales de gestión Institucional en coordinación con la Coordinación General de Gestión del Cambio de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- Proponer y coordinar proyectos de innovación institucional con el Coordinador General de Gestión Estratégica.
- Conformar y supervisar a equipos de alto rendimiento internos y externos para procesos de cambios institucionales.
- Coordinar e implementar buenas prácticas sobre los procesos de responsabilidad social y ambiental.

- Controlar el proceso de solución de las preguntas, quejas, sugerencias, felicitaciones y toda interacción con el usuario en el marco de la oferta-demanda de servicios públicos.
- Revisar y mejorar continuamente la gestión por procesos, orientado hacia la certificación en sistemas de Gestión Integrados.
- Mantener actualizados los sellos de certificación en sistemas de Gestión Integrados.
- Actualizar la bitácora de la institución, con la finalidad de alcanzar una mejora continua en su gestión.
- Establecer informes de desempeño de los Sistemas de Gestión Integrados.
- Revisar informes de auditoría interna y externa de Sistemas de Gestión Integrados.
- Ejecutar cierres a no conformidades encontradas en auditorías internas y externas de Sistemas de Gestión Integrados.
- Proponer un plan de capacitación en Sistemas de Gestión Integrados; y,
- Alimentar y mantener actualizado el cuadro de mando integral.

De los veintidós Ministerios del Estado Ecuatoriano, los de Justicia, Turismo, Inclusión Económica y Social, Educación, Interior e Hidrocarburos son los que tienen definidas entre sus funciones y atribuciones la mayor cantidad de responsabilidades o atribuciones, señaladas. Los Ministerios de Cultura y de Ambiente son los que menos atribuciones y responsabilidades definen en sus Estatutos.

La cultura organizacional debe establecer una serie de normas redactadas en manuales de gestión y organización, siendo su cumplimiento obligatorio. Dentro de los portales electrónicos solo en los Ministerios de Comercio Exterior, Finanzas, Inclusión Económica y Social, Industrias y Productividad, Hidrocarburos y Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, se encontraron unos pocos documentos adicionales para que apoyen la gestión de cultura organizacional, los cuales se listan a continuación:



- El “Plan Estratégico Institucional 2014-2017” del Ministerio de Comercio Exterior, tiene como objetivo principal lograr que cada esfuerzo esté encaminado a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales y nacionales, entre los de cultura organizacional se tiene: Incrementar los niveles de percepción positiva de los servidores sobre su ambiente laboral. Incrementar el posicionamiento interno y externo de la cultura institucional (Ministerio de Comercio Exterior, 2014).
- En el “Informe General De Gestión De Resultados” del Ministerio de Finanzas se indica que la “Dirección de Procesos y Mejora Continua” inició la implementación de la gestión por procesos y calidad dentro de la institución y coordina esfuerzos con las diferentes áreas promoviendo una cultura organizacional orientada a una gestión por procesos (Ministerio de Finanzas, 2014).
- El “Plan Estratégico Institucional 2014-2017” del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) recoge a través del Código de Ética los principios, valores, responsabilidades y compromisos para todos los funcionarios que forman parte del MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2014).
- El “Reglamento interno de buenas prácticas ambientales” del Ministerio de Industrias y Productividad indica que se tiene como responsabilidad la gestión en la implementación de las buenas prácticas ambientales, a través de la Dirección de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015).
- El “Acuerdo Ministerial que crea el Comité Sectorial de Gestión Estratégica (COSGE)” del Ministerio de Hidrocarburos, señala que el COSGE debe viabilizar la aplicación de políticas, lineamientos y normas emitidos por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, SNAP, en el ámbito de la administración por procesos, gestión del cambio de la cultura organizacional (Ministerio de Hidrocarburos, 2013).
- El “Código de ética de Servidores” del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información impulsa la práctica de la ética pública y es parte del marco normativo que regula la actuación de los miembros que operan dentro de la institución; señala los valores que debe poseer el servidor público para hacer de ellos el principio de su actuar (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2012).

## **CONCLUSIONES**

Las instituciones del Estado Ecuatoriano requieren de una cultura organizacional que les permita mostrar una buena imagen, positiva y coherente con la realidad de un mundo globalizado orientado hacia el servicio de calidad, logrando satisfacer las expectativas de los ciudadanos y sus necesidades; lógicamente esto sería el resultado de los valores, conducta y actitudes del funcionario público en el entorno laboral. El gobierno ecuatoriano mediante decreto crea la Unidad de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional, que impulsa el mejoramiento de la eficiencia del sector público.

Después de la revisión completa de todas las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional en cada uno de los Ministerios, se verifica que no todos tienen en sus estatutos las mismas y que en algunos solo se han agregado estas atribuciones y responsabilidades al departamento de Recursos Humanos, por lo cual en la mayoría de los Ministerios no cumplen con lo dispuesto en decreto presidencial.

Han pasado más de cinco años desde que se expidió la creación de la Unidad de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional y solo en seis Ministerios se han incrementado planes de acciones que fortalecen la cultura organizacional a través de documentos propios para la institución, lo cual les ha permitido obtener reconocimientos por la actividad realizada.

Es así que en la “Primera Encuesta de Clima y Cultura Organizacional”, realizada por la empresa Consultora Great Place To Work Ecuador, en el 2013 los Ministerios de Ambiente y de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información obtuvieron el primer y segundo lugar respectivamente.

La comunicación es una herramienta estratégica de la cultura organizacional a través de la cual, en todas sus formas, permite que fluya la información, aportando a la gestión y difusión del conocimiento organizacional, e influenciando en las actitudes y conductas que deben estar alineadas con los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de los sitios web gubernamentales es ser un medio de comunicación de información fácil de entender y actualizada para la ciudadanía. Se recomienda la verificación de la información publicada en los sitios web de algunos Ministerios, ya que en el organigrama que presentan se encuentra información que no consta en los estatutos de los Ministerios.

Las unidades organizacionales de cultura organizacional deberían iniciar actividades para la edificación de una identidad cultural que promueva entre sus servidores la vocación de servicio, la atención eficiente y eficaz a la ciudadanía.

Regularmente en el entorno laboral público la cultura organizacional se ve afectada por una constante rotación de personal, debido a problemas económicos o cambios de jefaturas, por lo cual debería existir una estructura permanente y bien documentada que permita guiar y fortalecer la cultura para promover que los empleados nuevos y antiguos sean leales y comprometidos, mejorando el rendimiento y de esta forma enfrentar este tipo de crisis que se dan regularmente en las instituciones del estado.

A partir de este estudio se puede dar seguimiento a las mejoras documentadas que se puedan dar dentro del sector público en lo que respecta a cultura organizacional y a una evaluación de si lo escrito está siendo aplicado.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Al Saifi, S. A. (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164-189. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2014-0287>
- Ali, A., & Patnaik, B. (2014). Organizational culture: A study on managers of private and public undertakings. *International Journal of Management Research and Reviews*, 4(9), 861.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de la organizaciones* (8.a ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.a ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Goh, S. C. (2012). Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 31-42. <https://doi.org/10.1108/13683041211204653>
- Ilijins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact on Organizational Climate through Organizational Culture factors. *Case Study of Latvia and Lithuania. Trendy Ekonomiky a Managementu*, 9(24), 9.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.a ed.). México, D.F.: McGraw-

Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3214418>

Ministerio de Comercio Exterior. (2013, septiembre). Proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Recuperado 24 de enero de 2017, a partir de [http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/estatuto\\_20131209.pdf](http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/estatuto_20131209.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior. (2014, julio). Plan Estratégico Institucional 2014-2017. Recuperado 7 de enero de 2017, a partir de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2017-4.compressed.pdf>

Ministerio de Cultura. (2012). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Recuperado 24 de enero de 2017, a partir de <http://contenidos.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/2015/organico-procesos.pdf>

Ministerio de Defensa Nacional. (2014). Estatuto Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos. Recuperado 24 de enero de 2017, a partir de <http://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/OGM.-189-2014-ESTATUTO-ORG-GESTION-POR-PROCESOS-MDN-2ago2015.pdf>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2015). Estatuto orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Recuperado 24 de enero de 2017, a partir de <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Acuerdo-Ministerial-051-15-Reformal-Estatuto-Organico-de-Gestion-Organizacional-por-Procesos-del-MIDUVI.pdf>

Ministerio de Educación. (2012, enero 25). Estatuto orgánico organizacional por procesos. Recuperado 13 de enero de 2017, a partir de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/ACUERDO-020-122.pdf>

Ministerio de Educación. (2013, julio). Manual de Gestión Organizacional por Procesos Versión 3. Recuperado 14 de enero de 2017, a partir de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Manual\\_de\\_Procesos\\_V3-2.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Manual_de_Procesos_V3-2.pdf)

Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. (2011, mayo). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Recuperado 24

de enero de 2017, a partir de [http://www.energia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/Acuerdos-Ministeriales-agosto\\_opt.pdf](http://www.energia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/Acuerdos-Ministeriales-agosto_opt.pdf)

Ministerio de Finanzas. (2014a, ene). Informe General De Gestión De Resultados. Recuperado 8 de enero de 2017, a partir de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/Gr%C3%A1fico-y-explicaci%C3%B3n-del-mapa-de-procesos-y-actividades-diciembre-2013.pdf>

Ministerio de Finanzas. (2014b). Organización y Administración del Ministerio de Finanzas. Recuperado 22 de enero de 2017, a partir de [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Estructura\\_FEBRERO1.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Estructura_FEBRERO1.pdf)

Ministerio de Hidrocarburos. (2013). Acuerdo Ministerial 461 Creación del COSGE. Recuperado 14 de enero de 2017, a partir de [http://www.mineria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Creacion\\_del\\_Comite\\_Sectorial\\_de\\_Gestion\\_Estrategica\\_COSGE.pdf](http://www.mineria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Creacion_del_Comite_Sectorial_de_Gestion_Estrategica_COSGE.pdf)

Ministerio de Hidrocarburos. (2015, noviembre). Estatuto orgánico organizacional por procesos. Recuperado 24 de enero de 2017, a partir de <http://www.hidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/ACUERDO-No.-MH-DM-2015-0027-AM-ESTATUTO-APROBADO.pdf>

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2014). Plan Estratégico Institucional 2014-2017. Recuperado 26 de diciembre de 2016, a partir de <http://app.mies.gob.ec/lotaip/index.php/6?download=10570:planificacion-participativa-21-morona&start=40>.

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2015, abril 9). Estatuto Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos. Recuperado 24 de enero de 2017, a partir de <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/10/ESTATUTO-No.00080.pdf>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2015a, julio). Reforma y Codificación del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Recuperado 20 de enero de 2017, a partir de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/08/Estatuto-AM-15-048-ROEE-341-23-VII-2015.docx>.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2015b, diciembre). Reglamento interno de buenas prácticas ambientales. Recuperado 26 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/>

uploads/downloads/2016/04/ACUERDO-15-243-REGLAMENTO-DE-BUENAS-PRACTICAS-AMBIENTALES-PRACTICAS-AMBIENTALES.pdf

Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. (2013, septiembre 23). Reforma integral de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Recuperado 20 de enero de 2017, a partir de <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/ACUERDO-0093.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (2014). Estatuto Orgánico Sustitutivo De Gestión Organizacional Por Procesos Del Ministerio De Salud Pública. Recuperado 25 de enero de 2017, a partir de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/ESTATUTO-SUSTITUTIVO-MSP-ALCANCE-REFORMA-ABRIL17.pdf>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2012). Código de Ética de Servidores. Recuperado 15 de enero de 2017, a partir de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/CODIGO-DE-ETICA-DE-LOS-SERVIDORES-DEL-MINTEL.pdf>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2013, julio). Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos. Recuperado 24 de enero de 2017, a partir de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/ESTATUTO-POR-PROCESOS-DEL-MINTEL.pdf>

Ministerio de Trabajo. (2013, julio). Reforma Integral del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos. Recuperado 24 de enero de 2017, a partir de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Estatuto-Organico-de-gestion-por-Procesos-del-MRL.pdf>

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2015, junio). Estatuto Orgánico del MTOP. Recuperado 24 de enero de 2017, a partir de [http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Estatuto\\_Organico\\_de\\_Gestion\\_MTOP\\_2015.pdf](http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Estatuto_Organico_de_Gestion_MTOP_2015.pdf)

Ministerio de Turismo. (2013, diciembre). Estatuto orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Recuperado 24 de enero de 2017, a partir de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/ESTATUTO-ORGANICO-POR-PROCESOS-MINTUR.pdf>

- Ministerio del Ambiente. (2012). Estatuto Orgánico Ministerio del Ambiente. Recuperado 24 de enero de 2017, a partir de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/ESTATUTO-ORGANICO.pdf>
- Ministerio del Deporte. (2011). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Recuperado 12 de enero de 2017, a partir de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/ORGANICO-FUNCIONAL.pdf>
- Ministerio del Interior. (2012, diciembre). Reforma Estatuto Orgánico por Procesos. Recuperado 24 de enero de 2017, a partir de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Estatuto-Org%C3%A1nico-Ministerio-del-Interior-2013.pdf>
- Naqshbandi, M. M., Kaur, S., Sehgal, R., & Subramaniam, I. D. (2015). Organizational culture profile of Malaysian high-tech industries. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 7(1), 2-19. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2013-0088>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.a ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Presidencia Constitucional de la República del Ecuador. (2011, abril 8). Disposiciones para la Organización de la Función Ejecutiva Decreto No. 726. Recuperado 29 de octubre de 2016, a partir de <http://www.politica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/2.A.1-Disposiciones-para-la-Organizaci%C3%B3n-de-la-Funci%C3%B3n-Ejecutiva.-Decreto-No.-726-del-8-de-abril-de-2011.pdf>
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015. <https://doi.org/10.1108/13673271111179334>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2017a). Coordinación de Gestión del Cambio de Cultura Organizacional. Recuperado 15 de enero de 2017, a partir de <http://www.administracionpublica.gob.ec/coordinacion-de-gestion-del-cambio-de-cultura-organizacional/>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2017b). La Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional sigue en marcha. Recuperado

12 de enero de 2017, a partir de <http://www.administracionpublica.gob.ec/la-medicion-de-clima-laboral-y-cultura-organizacional-sigue-en-marcha/>

Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2017c, enero 18). Presentación Gestión de Cambio. Recuperado 18 de enero de 2017, a partir de [http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1\\_Presentacion\\_Gestion\\_de\\_Cambio.pdf](http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1_Presentacion_Gestion_de_Cambio.pdf)

Tribunal Constitucional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito-Ecuador: Registro Oficial, 449, 20–10.

Uzkurt, C., Kumar, R., Semih Kimzan, H., & Eminoglu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92-117. <https://doi.org/10.1108/14601061311292878>

Varghese, F., Das, V. M., & Jebamalai, V. (2016). Organisational Culture-A Potential Source of Organisational Commitment. *IPE Journal of Management*, 6(1), 118.