

Titulillo: CULTURA, SUBCULTURAS Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

**Cultura y Subculturas Organizacionales:  
Su Influencia en el Desempeño de Instituciones Financieras en Puerto Rico**

Gabriela N. Sotomayor Xon

Disertación sometida como uno de los requisitos para el grado doctoral, del Departamento de  
Psicología, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Abril 22, 2021

Esta disertación es propiedad conjunta de la autora y del Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. No podrá ser fotocopiada, resumida ni publicada en parte o en su totalidad, sin el consentimiento de la autora y del Departamento de Psicología.

## Tabla de Contenido

Listado de tablas .....	xi
Listado de figuras.....	xii
Certificación de aprobación .....	xiii
Resumen.....	xiv
Resumen bibliográfico de la autora .....	xv
Dedicatoria.....	xviii
Agradecimientos .....	xix
Capítulo I Introducción.....	1
Planteamiento del Problema y Justificación .....	1
Contexto de las instituciones financieras .....	8
Instituciones depositarias .....	9
El contexto puertorriqueño .....	10
Revisión de Literatura.....	12
Trasfondo histórico .....	12
El desempeño organizacional .....	14
Indicadores del desempeño organizacional .....	15
Medidas cuantitativas y financieras .....	15
Medidas cualitativas y no-financieras.....	16
Enfoque multidimensional de las medidas .....	17
Medición del desempeño organizacional.....	18
The performance pyramid system.....	19
Balanced scorecard .....	20

The performance prism .....	22
La cultura organizacional.....	24
Bases teóricas .....	26
Cultura organizacional como un proceso.....	26
Cultura organizacional como una clasificación .....	28
La efectividad organizacional .....	28
Modelo de valores competitivos (CVF) .....	30
Relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional .....	31
El cambio .....	34
Cambiando la cultura organizacional.....	34
Cambiando la forma en que se trabaja.....	36
Una cultura de cambio .....	37
Una cultura fuerte .....	38
Culturas específicas influyen el desempeño .....	41
Subculturas organizacionales .....	43
¿Que es? .....	43
Tipos de subculturas .....	44
Tipologías de Martin y Shehl (1983) .....	45
Mejoramiento .....	45
Ortogonal .....	46
Contracultura.....	46
Tipología de Hatch (1997) .....	47
La formación de subculturas .....	47

Propiedades estructurales .....	48
Procesos de grupo .....	48
Bases individuales.....	49
El cambio .....	49
Efectos organizacionales de las subculturas .....	50
Subculturas en una cultura .....	51
La gerencia y el cambio .....	52
La efectividad y el desempeño organizacional .....	52
Objetivos y preguntas de investigación .....	54
Capítulo II: Método.....	56
Diseño de investigación .....	56
Participantes .....	60
Instrumento .....	63
Hoja de datos demográficos .....	63
Guía de preguntas cualitativas .....	64
Definiciones operacionales .....	65
Procedimiento .....	67
Validación de guía de preguntas .....	67
Reclutamiento .....	67
Entrevista .....	68
Análisis .....	70
Guía de códigos.....	71
Segundo nivel de análisis.....	72

Tercer nivel de análisis .....	73
Confiabilidad.....	74
Capítulo III: Resultados .....	76
Categoría 1: Cultura organizacional .....	78
Definición de cultura.....	80
La cultura como guía .....	81
Descripción de la cultura organizacional .....	81
Cultura integrada.....	83
Dirigido al servicio .....	85
Dirigido a la empleomanía.....	85
Cultura de familia .....	86
Cultura en el trabajo.....	87
Efecto positivo .....	88
Efecto negativo .....	89
Efecto subjetivo .....	90
Definición de subcultura .....	90
Existencia de subculturas .....	92
Ejemplo de subculturas .....	93
Departamentos .....	94
División generacional .....	95
Categoría 2: Desempeño organizacional .....	95
Definición de desempeño organizacional .....	97
Metas organizacionales .....	98

Referencias particulares .....	99
Evaluación actual del desempeño .....	99
Evaluación de criterios de desempeño .....	101
Servicio al cliente/socio .....	104
Retención .....	104
Operaciones y facilidades .....	105
Desarrollo profesional.....	106
Motivación .....	106
Adaptación y mejoramiento .....	107
Metas y objetivos .....	107
Cumplimiento de regulaciones .....	108
Integrando criterios de desempeño .....	109
Seguridad y compromiso .....	109
Categoría 3: Impacto de la cultura y subculturas organizacionales en el desempeño .....	110
Cultura y criterios .....	112
Valores y desempeño .....	113
Efecto positivo de los valores .....	113
Efecto negativo de los valores .....	114
Rituales y desempeño .....	114
Efecto positivo de los rituales .....	115
Efecto negativo de los rituales .....	115
Historias y desempeño .....	116
Estructura y desempeño .....	118

Cultura más favorable .....	120
Presencia de subculturas y desempeño .....	121
Sincronía cultural y desempeño .....	122
Subculturas sincrónicas y desempeño.....	123
Subculturas asincrónicas y desempeño .....	123
Integrando cultura al desempeño .....	124
Cultura en la evaluación.....	124
Cultura como base.....	125
Capitulo IV: Discusión .....	127
Cultura y subcultura organizacional en las instituciones financieras .....	127
Definiendo la cultura organizacional .....	128
Describiendo la cultura organizacional.....	130
Definiendo las subculturas organizacionales .....	133
Existencia y descripción de las subculturas organizacionales .....	134
Cultura en el trabajo.....	137
El desempeño de las instituciones financieras .....	140
Definiendo el desempeño organizacional .....	140
La evaluación de la institución financiera .....	142
Evaluación actual .....	142
Indicadores adicionales de ejecutoría organizacional.....	145
La integración de los indicadores de desempeño.....	146
Impacto de la cultura y subculturas organizacionales en el desempeño organizacional .	147
Cultura y el impacto al desempeño .....	147



Niveles de cultura frente al desempeño organizacional.....	149
Valores .....	150
Rituales .....	151
Historias .....	153
Estructuras.....	154
La mejor cultura para el desempeño .....	156
Las subculturas y el desempeño organizacional .....	157
Su presencia .....	157
Sincrónica cultural .....	158
Capitulo V: Conclusiones .....	161
La cultura, las subculturas y el desempeño organizacional .....	161
El desempeño organizacional .....	161
La cultura y sus subculturas .....	163
La cultura y su influencia en el desempeño organizacional .....	165
La cultura como tipología y su influencia en el desempeño .....	167
Limitaciones.....	168
Implicaciones y recomendaciones .....	171
Referencias.....	174
Anejos .....	188
Anejo A: Hoja de datos demográficos .....	188
Anejo B: Guía de preguntas .....	189
Anejo C: Registro de participantes .....	191
Anejo D: Hoja de consentimiento informado (presencial) .....	192

Anejo E: Hoja de consentimiento informado (virtual) .....	195
Anejo F: Planilla de acuerdo de codificación .....	198

## **Listado de tablas**

Tabla 1: <i>Resumen de datos demográficos</i> .....	62
Tabla 2: <i>Conceptualización de cultura, subculturas y desempeño organizacional y su relación</i> ..	77
Tabla 3: <i>Conceptualización de cultura organizacional y sus subculturas en el lugar de trabajo</i>	79
Tabla 4: <i>El desempeño organizacional y su evaluación en instituciones financieras</i> .....	96
Tabla 5: <i>El impacto de la cultura y sus subculturas en el desempeño organizacional</i> .....	111

## Listado de figuras

Figura 1: <i>The performance pyramid system</i> .....	20
Figura 2: <i>Balance scorecard</i> .....	22
Figura 3: <i>The performance prism</i> .....	24
Figura 4: <i>Pasos realizados durante el análisis de datos</i> .....	75
Figura 5: <i>Definición de cultura organizacional</i> .....	83
Figura 6: <i>Descripción de la cultura presentada en su lugar de trabajo</i> .....	86
Figura 7: <i>Efecto de la cultura en el día a día laboral</i> .....	88
Figura 8: <i>Definición de subcultura</i> .....	92
Figura 9: <i>Definiciones de desempeño organizacional</i> .....	98
Figura 10: <i>Evaluación actual en instituciones financieras</i> .....	101
Figura 11: <i>Mención de la evaluación de posibles criterios de desempeño organizacional</i> .....	102
Figura 12: <i>Evaluación individual de criterios</i> .....	103
Figura 13: <i>Desconocimiento de evaluación de criterios</i> .....	103
Figura 14: <i>Las historias influyen o no en el desempeño organizacional</i> .....	117
Figura 15: <i>Aspectos estructurales que pueden afectar el desempeño de la organización</i> .....	119
Figura 16: <i>Componentes importantes dentro de una cultura dirigida hacia la empleomanía</i> .....	121

## **CERTIFICACION DE APROBACIÓN**

Certificamos que hemos leído esta investigación y que en nuestra opinión es adecuada en el alcance y calidad de su contenido para el grado de Doctorado en Filosofía con especialidad en Psicología del Programa Graduado de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Aprobada el 22 de abril de 2020 por el comité de disertación:

---

Sara Santiago Estrada, PhD.

DIRECTORA

---

Joyce González Domínguez, PhD.

SEGUNDO MIEMBRO

---

David Pérez Jiménez, PhD.

LECTOR

## Resumen

El estudio tuvo como propósito indagar sobre la influencia de la cultura organizacional y sus subculturas en el desempeño organizacional de instituciones financieras del área metropolitana de Puerto Rico. La cultura organizacional forma parte de la vida y crea y/o cambia el ambiente laboral. Empleé un estudio exploratorio cualitativo con un diseño genérico para indagar sobre el tema planteado. El marco teórico utilizado fue basado en el Modelo de Schein (cultura organizacional), Tipologías de Martin y Siehl (subculturas) y Balance Scorecard (desempeño organizacional). Recopilé la información mediante trece entrevistas semiestructuradas y analicé la información obtenida mediante un análisis temático aplicado. Como resultado, los rituales y los valores influyen en el desarrollo y énfasis de los instrumentos que miden el desempeño y en el resultado de dicha ejecutoria. Sin embargo, obtuve resultados mixtos en cuanto a las historias y las estructuras. Las y los participantes indicaron que los mismos pueden o no influir el desempeño organizacional. Un resultado importante es que las y los participantes señalaron que los artefactos tienen una influencia indirecta en el desempeño organizacional mediante el efecto que tienen en el desempeño individual.

*Palabras clave:* cultura organizacional, subculturas, desempeño organizacional, instituciones financieras

## Resumen biográfico de la autora

Gabriela Sotomayor Xon nació el 16 de septiembre de 1994 en Queens, Nueva York. Sus padres son Carmen Xon Córdova y Reinaldo Sotomayor Ramos. En el 2012 se graduó de la escuela superior del Colegio Congregación Mita con alto honor y obtuvo el previo de *Valedictorian*. Se graduó *Suma Cum Laude* de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras en el 2016 con un Bachillerato en Artes con Concentración en Psicología. En el 2016 ingresó al Programa Graduado de Psicología en la misma institución.

En el año 2015 culminó su investigación de tesina de Bachillerato titulada *Prácticas Organizacionales en Cooperativas del Área Metropolitana de Puerto Rico: La Importancia de la Cultura*. Ha participado como asistente de Investigación al grupo Healthy Organization Workgroups (HOW) desde el 2013 y a colaborado en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas. Al igual, ha participado en diversas Convenciones anuales de la Asociación de Psicología de Puerto Rico. También a participado en la conferencia de Work Stress and Health en el 2015 en Atlanta y en el Ciclo de Conferencias “Alzheimer y Calidad de Vida: La Prevención es la Clave” de la Asociación de Alzheimer de Puerto Rico. En el 2021 participó de la 16va edición del *Winter School “Robert Roe & Bernhard Wilpert”* del Programa de Psicología del Trabajo *Erasmus Mundus*. Durante el periodo de internados, puso en práctica sus conocimientos en dos instituciones financieras en el desarrollo de manuales de procedimientos y en la actualización de las descripciones de puesto.





**Cultura y Subculturas Organizacionales:**  
**Su Influencia en el Desempeño de Instituciones Financieras en Puerto Rico**

## **Dedicatoria**

A mi mamá...quien a pesar de la adversidad siempre ha estado ahí a mi lado siendo mi porrista favorita. Contra viento y marea desde mi nacimiento ha sido mi fan #1, quien a confiado en mi incluso cuando ni yo confiaba en mí misma y no veía la luz al final del camino. Te amo...

## **Agradecimiento**

Agradezco en primer lugar a mi Comité: la Dra. Sara Santiago Estrada, el Dr. David Pérez Jiménez y la Dra. Joyce González Domínguez. Muchas gracias por sus enseñanzas, el apoyo y la confianza que tuvieron en mí. Me guiaron en cada paso de este extenso proceso e hicieron de ello uno más llevadero aun cuando en ocasiones tuve que corregir muchos días de trabajo.

A mis amistades de estudio Anthony Matos Melo, Alejandra Guadalupe González, Nicole Rivera Berrios y Samantha Velo Nazario quienes estuvieron ahí incondicionalmente, brindando apoyo emocional y sesiones de liberación de frustraciones. Muchas gracias por leer mis capítulos y darme recomendaciones y sugerencias para mejorar.

A mi familia, a mi pareja Ángel Mercado Pérez y amistades (Evelyn Rodríguez Arzola, Josué Toledo Romero, Sullymar Bermudez Yambó, Ginna Alomar, Stephanie Oh y muchos más). Cada uno de ustedes directa o indirectamente contribuyeron a este logro alcanzado. Estuvieron ahí apoyándome emocionalmente e incluso leyendo parte del contenido de este trabajo. Gracias por impulsarme y nunca rendirme en lograr esta meta tan esperada.

Gracias a mi familia de VAPR Federal Credit Union quienes estuvieron en todo mi crecimiento académico y quienes siempre velan por mi bienestar mental y físico. Gracias por darme palabras de aliento en los momentos difíciles y apoyar mis sueños profesionales.

## **Capítulo I:**

### **Introducción**

Las organizaciones son sistemas complejos que existen dentro de un ecosistema en donde interactúan con un mundo externo (Bolman & Deal, 2008). Este mundo es un agente de poder que está en continua transformación política, económica y cultural, por lo cual las organizaciones tienen que estar constantemente acoplándose para mantenerse en funcionamiento. Como resultado, la administración está constantemente monitoreando el desempeño de su organización para sobresalir entre las demás y asegurar una larga vida organizacional. No obstante, con los constantes cambios que enfrentan las organizaciones, la forma tradicional de obtener un desempeño de excelencia no es posible, por lo cual ha surgido un mayor interés en la búsqueda de alternativas para mejorar el desempeño organizacional (Nikpour, 2017). Una de estas alternativas es conocer y utilizar la cultura organizacional en relación con el desempeño organizacional. Por cultura organizacional me refiero a los patrones de ideas y creencias creadas y desarrolladas por un grupo que ha estado interactuando por un periodo de tiempo prolongado que establecen la forma de mirar y reaccionar ante problemas que se le enseñan a nuevos miembros del grupo.

### **Planteamiento del Problema y Justificación**

Las organizaciones se definen como sistemas sociales complejos compuestos por individuos y grupos dentro de unos límites relativamente fijos e identificables con sistemas de roles, autoridad y comunicación (Salazar, 2008). Según Schein (1990), una organización tiene cuatro propiedades en común: (1) esfuerzo coordinado para la ayuda mutua; (2) logro de objetivos comunes mediante la coordinación de actividades; (3) división de trabajo; e (4) integración para asegurar el cumplimiento de los objetivos comunes. En la actualidad, las

organizaciones no necesariamente están dentro de unos límites físicos fijos ya que los avances tecnológicos y la globalización del mercado han permitido establecer organizaciones que trascienden cuatro paredes de un edificio. Al ser las organizaciones sistemas sociales, estas son influidas por aspectos similares a aquellos encontrados en la sociedad en la cual se encuentran.

La cultura es uno de estos aspectos presentes en la organización denominada como cultura organizacional. La cultura, en su sentido más amplio, se define como las características básicas de una sociedad compuesta de valores, hábitos, costumbres, códigos de conducta y tradiciones compartidas y aprendidas a través de las generaciones de una sociedad (citado en Salazar, 2008). Según Marín (citado en Salazar, 2008) hay tres indicadores que establecen si un rasgo de la vida forma parte de una cultura: (1) si es compartida socialmente ya que la cultura no es una característica individual; (2) si es transmitida; y (3) si es aprendida ya que la cultura no es un aspecto innato del ser humano.

Por otro lado, dentro de esta cultura organizacional existen una variedad de subculturas que pueden estar en armonía o en defensa en relación con la cultura organización que predomina en la organización. Una subcultura se define como un sistema de conocimientos, creencias, comportamientos, costumbres, supuestos y valores compartidos por un grupo de miembros de una organización (Bellou, 2008; Jung et al., 2016; Lok et al., 2011; Salazar, 2008). Al leer esta definición, no se distingue significativamente entre qué es una cultura organizacional y una subcultura. Particularmente, una diferencia es el nivel en el cual se presenta. La cultura organizacional es aquella cultura dominante dentro de la organización. Sin embargo, esta cultura no es necesariamente compartida a través de todos los grupos organizacionales. Estos grupos pueden crear su propia cultura, pero a un nivel menor. Por ejemplo, se puede presentar una cultura organizacional de Clan, utilizando el Modelo de Valores Competitivos que será discutido

en secciones posteriores, que enfatiza la flexibilidad de procesos y el bienestar y desarrollo de los empleados/as. Sin embargo, dentro de esta organización puede haber un grupo, que no necesariamente se ubican en el mismo departamento, que no están de acuerdo con esta visión; en vez de pensar en el bienestar de los empleados/as esta subcultura cree que la rigidez, la producción y la productividad.

El tema de la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional ha sido de interés en la comunidad académica y se han realizado una gran cantidad de estudios. Se ha enfatizado el estudio de la cultura organizacional en torno al desempeño organizacional ya que la primera expresa una filosofía de hacer las cosas, por lo cual es importante considerarla como un factor que conduce a lograr los objetivos y las metas organizacionales (González-Cardona, 2016; Rizescu, 2011). Se han utilizado los modelos de Denison y Mishra (1995), y Quinn y Rohrbaugh (1983) para determinar la importancia y el rol que tienen ciertas tipologías de cultura organizacional ante el desempeño organizacional. Sin embargo, los estudios que han utilizado dichos modelos han optado por una mirada cuantitativa sobre el problema. Aunque no se descarta la credibilidad de los resultados, la cultura organizacional es un fenómeno que surge en un contexto social; por lo cual, datos cualitativos implicarán un valor explicativo a las estadísticas obtenidas en los estudios a discutirse posteriormente. Los datos cualitativos indicarán la percepción de quienes crean y transforman la cultura organizacional. Al igual, los patrones de comportamientos, ideas, valores y normas que se diferencian de la cultura organizacional principal (subculturas) presentes en las organizaciones no han sido un factor tomado en cuenta al estudiar la relación entre estos dos conceptos. Rechazo el planteamiento de que la cultura es unitaria: es *una* cultura. Como respuesta, a través del presente estudio pretendí atender el problema sobre los modelos actuales de cultura organizacional mediante el desarrollo de un

estudio cualitativo que atiende las percepciones del personal de trabajo en cuanto a la importancia de la cultura organizacional y las subculturas en el desempeño organizacional.

Siendo la cultura organizacional parte de la vida laboral, la misma pudiera crear y/o cambiar el ambiente e impactar el desempeño organizacional (Idris, 2019). Los artefactos, valores y supuestos de las diferentes culturas organizacionales pueden afectar el tipo y los niveles de desempeño organizacional esperados e incluso, el desempeño organizacional también puede afectar el tipo de cultura organizacional necesaria para lograr las estrategias establecidas. ¿Se presenta una cultura orientada al servicio, al mercado, al empleado/a? La contestación a esta pregunta puede dirigir los objetivos organizaciones que, a su vez, determinan qué es el desempeño organizacional en organizaciones particulares. Si el tema de la importancia de la cultura organizacional en relación con el desempeño organizacional no se entiende, la productividad y el funcionamiento de las organizaciones se verán afectadas.

Según Dewar et al. (2011), el 20% de las organizaciones categorizadas como “excelentes” en *In Search of Excellence* en 1982 ya no estaban en funcionamiento para el 2006 y el 46% se encontraban en situaciones dificultosas. Los autores indicaron que, aunque sí influyeron factores macroeconómicos, un 70% de las diferencias en el desempeño organizacional se debía a factores de la propia organización. Uno de estos factores es la consideración y la creación de una cultura de adaptación y cambio. Schein (1990) indica que la cultura organizacional es una herramienta indispensable para el cambio organizacional. Al igual, Rizescu (2011) establece que la cultura organizacional es clave para la adaptación y sobrevivencia de las organizaciones. Esto es debido a que el cambio organizacional requiere, en cierta manera, el cambio en las estructuras de pensamiento del personal de las organizaciones. Estos pensamientos están arraigados en la cultura organizacional dominante, por lo cual es

necesario considerar la misma antes de realizar un cambio. Aún un cambio de uniforme, estructuras físicas o protocolos pueden presentar tensiones ya que forman parte del nivel tangible de la cultura organizacional propuesta por Schein (1985), discutida posteriormente.

El cumplimiento de las metas organizacionales se beneficiará si los valores y las normas de los empleados/as y la organización están sincronizadas (Ahmed & Shafiq, 2014). El beneficio de considerar la cultura organizacional en el desempeño organizacional es notable. Boyce y colegas (2015), concluyeron que una cultura organizacional fuerte mostró un 65% en aumento de acciones, 15% aumento en productividad, 30% aumento en niveles de satisfacción al cliente, 26% menos rotaciones y 20% menos ausentismo. Denison y colegas (citado en González-Cardona, 2016) indican que la cultura organizacional facilita realizar acciones coordinadas, promueve la consistencia, traslada las demandas organizacionales en acción, y provee un claro sentido de propósito y dirección. Al igual, aseguran los esfuerzos dirigidos a las metas u objetivos específicos relevantes para la organización, desarrolla una alta motivación en los empleados para alcanzar los resultados esperados (Rizescu, 2011). Todos estos factores antes mencionados promueven el cumplimiento del desempeño organizacional. Incluso, las acciones coordinadas que emergen de la cultura organizacional no necesariamente son sistemas de procedimientos formales (Rizescu, 2011). La aceptación de una cultura organizacional en particular establece en el personal unos supuestos que se vuelven naturales en nuestro diario vivir, por lo cual no se necesitan procedimientos ni normas formales para lograr el cumplimiento de ciertos objetivos. Por ejemplo, una organización con una fuerte cultura organizacional de servicio no debería necesitar normas rígidas para reconocer que la satisfacción al cliente es lo primordial y esto implica a su vez que, al medir el desempeño organizacional, una de las mayores variables medidas será la perspectiva del cliente (Rizescu, 2011).



Las organizaciones deben adaptar sus culturas a aquellas que fortalezcan y desarrollen conductas que aporten al cambio organizacional deseado y que ayude a la perdurabilidad, sustentabilidad y desempeño de la organización (González-Cardona, 2016). Es por esto que el estudio de la problemática presentada es vital para el funcionamiento de las organizaciones. Las organizaciones están constantemente acoplándose a factores internos y externos. “El entorno cambiante de la economía global, el crecimiento de los mercados, el desarrollo tecnológico, la formación de nuevas estructuras y modelos a nivel empresarial” ha puesto al descubierto la importancia de la cultura en las organizaciones (González-Cardona, 2016, p. 21). No obstante, estos mismos avances han complejizado el cumplimiento de las metas organizacionales, por lo cual es necesario indagar qué otros factores inciden en el desempeño organizacional; propongo las subculturas organizacionales como uno de estos.

Como he establecido anteriormente, el estudio de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional ha sido de interés para las organizaciones y los profesionales que trabajan para ellas (García-Fernández et al., 2018; González-Cardona, 2016; Mousavi et al., 2015). A pesar de esto, entiendo pertinente la investigación a ser discutida a continuación y que aportará información nueva sobre el tema de investigación por las siguientes razones: Primero, incorpora la complejidad del concepto de “cultura organizacional” al proponer su estudio en diferentes niveles (artefactos, valores y supuestos); el estudio de la relación de este concepto y el desempeño organizacional se ha realizado, en su gran mayoría, desde el nivel valorativo. Segundo, incorpora la complejidad del concepto de “desempeño organizacional” al proponer un modelo multidimensional y no únicamente desde el nivel económico. Tercero, plantea las subculturas como un factor nuevo que podría influir en el desempeño de una organización. Cuarto, el concepto de subculturas no es definida desde el acercamiento tradicional

aplicado en estudios organizacionales. Por último, no he encontrado estudios en cuanto al tema propuesto en la población objetivo (instituciones financieras puertorriqueñas). Incluso, solo pude obtener una investigación relacionada al campo de la banca (Mousavi et al., 2015).

El valor teórico de este estudio radica en su aportación al cuerpo de conocimiento actual sobre el tema ya que, después de realizar una búsqueda a través de varias bases de datos, tales como: *Google Scholar*, *EBSCO HOST: RESEARCH DATABASES*, *JSTOR*, *ProQuest Psychology Journals* y *PsycINFO*, encontré que la información y estudios sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional es abarcadora. Sin embargo, no encontré ni un estudio relacionado a la importancia de considerar las subculturas en el desempeño organizacional. Además, no encontré un solo estudio en Puerto Rico lo cual afirma lo establecido por Edwards (2013), que se ha visto una (a) la falta de trabajos de autores/as latinoamericanos sobre el tema de cultura organizacional; y (b) las discrepancias teóricas presentadas en las revistas científicas. Debemos continuar indagando en la complejidad de estos dos conceptos para así analizar y cuestionar las discrepancias de conclusiones e implicaciones de esto ante el mundo práctico, para así ir uniendo el trabajo académico con la práctica profesional. Este estudio es un punto de partida para futuras investigaciones que quieran atender el problema de cultura organizacional y desempeño organizacional desde una mirada más holística.

Este planteamiento es de interés para el campo de la psicología industrial/organizacional (I/O). El/la psicólogo/a I/O brinda las herramientas necesarias a la organización para que esta pueda encaminarse hacia el bienestar y la productividad. El psicólogo/a I/O, como facilitador de cambio, puede ser llamado para aportar en la implementación de nuevas estrategias para optimizar el desempeño organizacional; por lo cual, es necesario que el profesional conozca todos los factores que pueden intervenir para así realizar su diagnóstico y análisis de los posibles

modos de planificación e implementación para así brindarle las herramientas necesarias. Los resultados del presente estudio le brindarán un conocimiento teórico para interpretar los factores involucrados en el desempeño de las organizaciones y atender, tanto la cultura organizacional, como el desempeño organizacional en un momento histórico donde las estrategias tradicionales no logran alcanzar los estándares de desempeño organizacional.

### **Contexto de las instituciones financieras**

Las instituciones financieras son compañías designadas a atender las finanzas y las transacciones monetarias (depósitos, préstamos, inversiones, intercambios, entre otros) ya sea de un individuo u organización (Hayes, 2020). Estas organizaciones pueden operar a nivel local o internacional y juegan un papel importante en la economía de los países en los cuales se encuentran (Hayes, 2020; Saunders & Cornett, 2014). Las instituciones financieras más comunes son: depositarias, financieras, inversiones y de seguros.

- **Depositarias:** Son las más comunes ya que le permiten a individuos y comercios depositar (pasivos) y prestar (activos) dinero (Kidwell et al., 2016; Saunders & Cornett, 2014). Estas instituciones, a su vez, proveen servicios tales como: cuentas de cheques, préstamos corporativos, personales e hipotecarios, certificados de depósitos, cuentas de ahorros, entre otros (Hayes, 2020). Este tipo de institución financiera será descrita en mayor detalle en la siguiente sección
- **Financieras:** Se enfocan en prestar dinero y no son un mecanismo de ahorro como las instituciones depositarias. Además, proveen préstamos personales, hipotecarios y comerciales (Kidwell et al., 2016; Saunders & Cornett, 2014).
- **Inversiones:** Estas instituciones tienen el propósito de invertir en nombre de sus clientes (Hayes, 2020; Kidwell et al., 2016). Al igual, también tienen una función financiera al

proveer asesoramiento sobre fusiones, adquisiciones y reestructuraciones (Saunders & Cornett, 2014).

- Seguros: Estas instituciones financieras protegen a sus clientes de eventos adversos mediante pólizas de compensaciones (Saunders & Cornett, 2014). Estos seguros pueden ser dirigidos a la persona o a una propiedad.

### *Instituciones depositarias*

Dentro de esta categoría, se pueden distinguir dos subtipos: bancos y cooperativas de ahorro y crédito (cooperativas de A/C). Los bancos de ahorros o comerciales comenzaron a aparecer en Estados Unidos para el 1816. Fueron fundados con el propósito de ayudar a las personas a ahorrar una cantidad mínima de dinero y ganar unos intereses apropiados para satisfacer sus necesidades básicas (Kidwell et al., 2016). Al igual, juegan el papel de un agente de pago a través de tarjetas de crédito, transferencias cablegráficas e intercambios de moneda. Por otro lado, las cooperativas de A/C son entidades sin fines de lucro más pequeñas que tienen la misma función que la banca. Estas instituciones son organizadas y adueñadas por los mismos miembros que utilizan sus productos y servicios (Saunders & Cornett, 2014; Mckillop et al., 2020). La diferencia principal entre esta y la banca son las restricciones de formar parte de ella y su excepción de impuestos federales debido a su naturaleza cooperativa (Kidwell et al, 2016).

Al pasar el tiempo, las cooperativas de A/C comenzaron a adquirir más poder en el ambiente financiero y la banca comenzó a observarlas como una entidad competitiva (Kidwell et al., 2016). Como respuesta, los bancos se están trasladando hacia el énfasis en la experiencia del cliente y no en el alcanzar los resultados esperados (Deninson et al., 2019; Maechler et al., 2018). Una característica que ejemplifica a las cooperativas de A/C es centrarse en la maximización de los beneficios de los miembros (Hayes, 2020). Esto es debido a las mejoras que

esto trae en el lugar de trabajo en relación con la satisfacción y lealtad del cliente (Pushparaj & Sivakumar, 2020; Shin, 2021), y el desempeño (Eklof et al., 2020).

### **El contexto puertorriqueño**

Actualmente, Puerto Rico está pasando por una crisis financiera que proviene de múltiples fuentes. Actualmente, la deuda nacional es aproximadamente \$72 billones (Depersio 2019; Hispanic Federation, 2015; Sullivan, 2018). Sin embargo, Puerto Rico no siempre estuvo en una crisis económica. No fue hasta 1996 cuando el Congreso de Estados Unidos comenzó a eliminar gradualmente la exención fiscal (Sullivan, 2018). La eliminación de la Sección 936 del Código de Rentas internas facilitó el establecimiento de compañías locales en el extranjero (Hispanic Federation, 2015). Por lo cual, se observó una reducción en los ingresos a la isla, añadiendo, en ese entonces, la Gran Recesión del 2008. Esa recesión obligó a muchos puertorriqueños a mudarse a otros estados de Estados Unidos, reduciendo aún más los impuestos que funcionan como base al servicio público (Focus Economics, 2020).

Como respuesta a la Recesión, el gobierno comenzó a tomar dinero prestado en vez de reducir los gastos para poder cumplir con los impuestos (Sullivan, 2018). Específicamente, se comenzó a adquirir el dinero necesario a través de ventas de bonos para salvaguardar las utilidades públicas y el gobierno local (Depersio, 2019; Hispanic Federation, 2015; Sherman, 2018). Los bancos observaron esto como una oportunidad ya que el gobierno obtendría dineros, los bancos vendería la deuda y los inversionistas lo pagarían (Sherman, 2018). Añadiendo a esta continua venta de bonos y préstamos, en el 2017 el Huracán María pasa haciendo graves daños a las infraestructuras de Puerto Rico (Depersio, 2019; Sullivan, 2018). El gobierno quedó con la tarea de reconstruir a Puerto Rico sin tener los recursos necesarios para hacerlo. Durante este periodo, el valor de los bonos se desplomó y actualmente se encuentran en el valor de hace cinco

años (Depersio, 2019); cifra preocupante para la economía.

Por otro lado, más del 60% de los puertorriqueños reciben Medicare o Medicaid; sin embargo, Puerto Rico recibe muy pocos fondos federales (Depersio, 2019; Hispanic Federation, 2019), haciendo que la Isla tenga que proveer el dinero necesario para cumplir con estos beneficios. Al igual, la población se compone en su mayoría de personas envejecientes. Como respuesta, no existe suficientes fondos provenientes de los impuestos a los ingresos de la fuerza laboral para el seguro social de estas personas (Depersio, 2019).

Una de las consecuencias que podemos observar debido a las dificultades económicas que enfrenta Puerto Rico son las fusiones y adquisiciones de instituciones financieras. Entre el 2006 y el 2017 se observó una drástica reducción de sucursales bancarias en Puerto Rico de aproximadamente 43% (Carmona, 2017). Esto es debido, en primer lugar, a las consolidaciones bancarias que son el producto de: la baja poblacional, la migración y el aumento en el uso de la banca móvil/internet (Carmona, 2017). Hace una década estaban establecidos en Puerto Rico los siguientes bancos: (1) Citibank, (2) Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, (3) RG Financial (4) Westernbank, (5) Eurobank, (6) Doral Finanical Corporation, (7) Scotiabank, (8) Santander, (9) Banco Gubernamental de Fomento, (10) Oriental Bank y (11) Banco Popular (Vélez, 2020). Sin embargo, para el 2019, Oriental adquirió a Scotiabank de Puerto Rico y las Islas Vírgenes de Estados Unidos por un monto de \$560 millones (Alvarado-Vega, 2019). Ya para el 2020 una segunda adquisición fue confirmada; FirstBank compró a Santander Puerto Rico (Caribbesn Business, 2020). Ya para este año, el capital disponible para inversión ha quedado en manos de tres bancos en la Isla: Banco Popular, Oriental Bank y Santander (Vélez, 2020). Esto a su vez ha afectado los préstamos otorgados en la Isla; para el 2019 se observó una reducción a \$33.5 billones en comparación con los \$60.2 billones del 2008 (Vélez, 2020).

## **Revisión de Literatura**

A continuación, expondré aspectos importantes sobre los conceptos enfatizados en este estudio. Comenzaré discutiendo el trasfondo histórico del desarrollo del concepto de cultura organizacional y su relación con el desempeño organizacional. Luego, definiré desempeño organizacional, sus características, cómo se ha medido y los modelos más utilizados para ello. Una vez discutido el concepto de desempeño organizacional, se definirá cultura organizacional, sus características y sus bases teóricas que han regido su investigación. Estableceré la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional según diferentes temas como: el cambio, culturas fuertes y tipos de culturas. Por último, expondré sobre la definición, características, surgimiento de subculturas organizacionales y el efecto de esta en la cultura organizacional y desempeño organizacional según la literatura revisada.

### **Trasfondo Histórico**

El concepto de cultura fue desarrollado en el campo de la sociología (Li & Jones, 2010). El término de cultura organizacional es reciente en la literatura ya que previamente estaban presentes en la literatura conceptos como “normas de grupo” o “clima”, pero nunca “cultura”. Según Schein (1990), los primeros dos términos eran aquellos fenómenos de la cultura que podían ser observables y medibles; son múltiples manifestaciones de la cultura.

Los psicólogos/as sociales, para finales de los años cuarenta, establecieron el término de “cultural island” para estudiar el liderazgo. Según Bass y Schein (citado en Schein, 1990), para las décadas de 1950 y 1960 la psicología organizacional empezó a diferenciarse de la psicología industrial al interesarse en la dimensión grupal en vez de lo individual. Esto empleó el nuevo concepto de “sistema”, el cual podía describir los patrones de las normas y actitudes que se presentaban en un grupo u organización. A partir de este concepto de “sistema” varios

investigadores/as crearon sus propios conceptos y teorías como describe Schein (1990). Por ejemplo, Jaques (1951), Rice (1963), Trist y colegas (1963) crearon el concepto “sistemas socio-técnicos” en referencia a la expansión de estudios relacionados a grupos de trabajo y organizaciones completas.

Cuando las organizaciones empezaron a pasar fronteras debido a la globalización del mercado, conceptos de la antropología y la sociología fueron integrados al campo. Sin embargo, cuando comenzaron a observar que las compañías estadounidenses no se desempeñaban como las demás en otros países, como por ejemplo la producción masiva de mercancías y nueva tecnología de Japón y China, el concepto de cultura organizacional surgió como una justificación o explicación a las diferencias entre las organizaciones en sociedades distintas y su nivel de eficiencia. Pettigrew (1979) desarrolla la primera definición de cultura organizacional y la define como un sistema de significados públicamente aceptados por un grupo y en un tiempo determinado. El estudio de cultura organización surgió como una posible explicación a las diferencias y comparaciones en el desempeño organizacional de industrias a nivel mundial. Ya para la década de los setenta, las organizaciones adquieren mayor complejidad y su concepción pasa de ser una estrictamente económica a una que posee una entidad social (Isaza-Vélez, 2013).

Como respuesta, modelos de cultura organizacional fueron creados para darle explicación y soluciones a la efectividad y productividad de las organizaciones. Denison y Mishra (1995), a ser discutido más adelante, desarrollaron un modelo tipológico de cultura organización basado en la efectividad organizacional y cómo estas culturas enfatizaban distintos acercamientos de efectividad. Al igual, Quinn y Rohrbaugh (1983) desarrollan el Modelo de Valores Competitivos que surgió de investigaciones sobre los indicadores de efectividad organizacional. Llegaron a la



conclusión de que los indicadores de efectividad variaban dependiendo de los valores que presentaba la organización.

A pesar de la larga trayectoria de estudios relacionados a la cultura organizacional y el desempeño organizacional, la literatura no ha provisto evidencia sobre la vinculación entre el tiempo y calidad invertida en la creación de una cultura organizacional en particular y los niveles de desempeño y productividad (Barney, 1986). Sin embargo, existe literatura en la cual afirma una relación entre estas dos variables.

### **El Desempeño Organizacional**

Las organizaciones tienen la necesidad de mantenerse en este ecosistema competitivo y el desempeño organizacional es una medida que ayuda a conocer cuán bien están. Según Felizardo y colegas (2017), es importante y necesario medir el desempeño organizacional debido a que:

- Apoya mejoras;
- Asiste a gerentes a adoptar una perspectiva a largo plazo;
- Desarrolla comunicación más certera;
- Apoya a organizaciones a distribuir recursos en actividades de mejora;
- Desarrolla un sistema efectivo de planificación y control del desempeño; organizacional e individual;
- Motiva a adoptar conductas más apropiadas; y
- Apoya las iniciativas y cambios gerenciales.

Por otro lado, y al igual que el concepto de cultura organizacional, el desempeño organizacional es difícil de definir debido a que no se ha podido llegar a un acuerdo sobre sus características y dimensiones (Felizardo et al., 2017; González-Cardona, 2016). Sin embargo, todas las

definiciones postuladas tienen una similitud: un indicador que mide cuán bien una organización ha alcanzado unos objetivos o metas preestablecidas (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Se considera que el desarrollo organizacional es la suma de todos los objetivos alcanzados por toda la organización (Nikpour, 2017). Estos objetivos pueden involucrar a una parte de la organización (departamento o grupo), o a la organización en su totalidad y pueden ser medidos cuantitativamente, cualitativamente o una combinación de ambos.

### ***Indicadores del desempeño organizacional***

Para poder medir el desempeño organizacional, es necesario desarrollar sistemas de medidas y evaluación. Un sistema de medidas debe: (1) estar alineado con las estrategias y metas de la organización; (2) tener un impacto significativo en la conducta de los empleados/as; (3) tener un límite de indicadores; (4) proveer información correcta y a tiempo; y (4) tener una metas y propósitos bien definidos (Arifeen et al., 2014). Según Quinn y Rohrbaugh (citado en González-Cardona, 2016), el desempeño organizacional puede seguir criterios determinados según el valor que las organizaciones le dan a tres dimensiones: (1) interior o exterior (bienestar laboral y desarrollo de la organización); (2) flexibilidad o estabilidad de las estructuras organizacionales; y (3) recursos y propósitos organizativos a procesos relevantes (planificación, metas organizacionales y resultados financieros). No obstante, la medida del desempeño organizacional se centra mayormente entre indicadores cuantitativos y cualitativos.

**Medidas cuantitativas y financieras.** El desempeño organizacional se ha medido desde un enfoque unidimensional. Desde este enfoque, el acercamiento más utilizado es aquel que solo se interesa por los objetivos de los dueños del capital e ignoran a los diversos grupos de interés de la organización (Zornoza & Ros, 2008). El desempeño organizacional se mide según escalas cuantitativas sobre los indicadores económicos de la organización que miden aspectos objetivos

como figuras y números reales de la organización (Mousavi et al., 2015). Por ejemplo, Richard, Devi, y Johnson (2009) indican que existen tres resultados que engloban el desempeño organizacional: 1) finanzas (ganancias, devoluciones en capital e inversiones, etc.); 2) mercado de producto (ventas, etc.); y 3) ganancias en inversiones (total de inversiones, valor económico añadido, etc.). Estos tres niveles únicamente tratan el aspecto económico según sus: finanzas, ventas y ganancias. No obstante, existen limitaciones de estas medidas financieras. Según Arifeen y colegas (2014), y Singh y colegas (2016), las medidas financieras reducen la probabilidad de varianza común debido a la metodología utilizada y puede evitar la construcción de teoría normativa y descriptiva engañosa, pero a su vez, en ocasiones encontrar datos consistentes y comparables son difíciles de obtener para la muestra completa de empresas bajo investigación. Los indicadores financieros ya no son suficientes para responder el desarrollo social y económico en el cual funcionan las organizaciones (Ahmad & Zabri, 2016).

**Medidas cualitativas y no-financieras.** En la actualidad las organizaciones se están alejando de las medidas financieras para enfocarse en aspectos más subjetivos relacionados a la percepción (Felizardo et al., 2017; Idris, 2019; Mousavi et al., 2015; Shahzad et al., 2012). Desde un enfoque unidimensional, también se encuentran las medidas que atienden los aspectos no financieros de la organización. Este cambio a aspectos no financieros surge de las limitaciones de las medidas cuantitativas, y porque el medir aspectos subjetivos provee una medida de desempeño más consistente y reduce la ansiedad de indagar sobre aspectos financieros (Arifeen et al., 2014; Mousavi et al., 2015). Sin embargo, como todo acercamiento, una desventaja que hay que tomar en cuenta es el sesgo de parte del personal de lograr y presentar una imagen favorable que puede ocurrir al estar interesados en medir la percepción (Singh et al., 2016). Por otro lado, Ahmad y Zabri (2016) indican que no todas las organizaciones optan por utilizar

indicadores no financieros y que la gerencia, la tecnología disponible, inseguridades contextuales y el tamaño de la organización son factores que juegan un papel importante en tomar esta decisión. Algunos de los indicadores utilizados son: satisfacción, rotación, calidad de producto y servicios (Alshamari, 2017; Sing et al., 2016).

**Enfoque multidimensional de las medidas.** Una segunda vertiente que estudia el desempeño organizacional es desde un enfoque multidimensional que toma como referencia aspectos de tipo cualitativo (no financieros) y de tipo cuantitativo (financieros) (Kim & Chang, 2019). El desempeño organizacional no es únicamente el aumento de ganancias de una organización, sino que involucra el interés de los grupos que la forman (empleados/as y clientes). Los indicadores financieros son influenciados por factores externos de la organización que no pueden ser controlados. Por el contrario, indicadores no-financieros no son afectados y reflejan directamente las operaciones de la organización (Li & Jones, 2011). Esta evidencia es respaldada por Dollinger y Golden (citado en Singh et al., 2016) al encontrar correlaciones significativas entre medidas objetivas y subjetivas del desempeño organizacional.

Según Tangen (2004), el desempeño organizacional se compone de: efectividad, eficiencia, productividad, calidad e innovación. Por otro lado, según los criterios de Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) sobre desempeño (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015) las áreas importantes del desempeño organizacional son los resultados de producto y proceso, orientados al cliente, orientados al personal de trabajo, liderazgo, gobernanza, mercado y finanzas. En general, todas las variables antes mencionadas se relacionan a la terminación y efectividad de tareas realizadas para cumplir con un objetivo. Por último, los estudios de desempeño organizacional varían en término de su duración. Por ejemplo, Lim (1995) encontró variación entre los estudios en cuanto al uso de datos longitudinales y transversal.

### ***Medición del desempeño organizacional***

Como respuesta a la necesidad de acercamientos más multidimensionales en la medición y evaluación del desempeño organizacional, comenzaron a surgir “Sistemas de Medida de Desempeño” entre los años 1980 y 1990 (Arifeen et al., 2014; Felizardo et al., 2017). Estos modelos permiten atender asuntos, tanto financieros, como no financieros en el contexto organizacional que ayudarán a los dueños/as y administradores/as de las organizacionales (Alshamari, 2017; Shahzad et al., 2012). Al igual, esos sistemas de medida de desempeño son útiles ya que funcionan como herramientas para el manejo financiero, brindan información sobre el desempeño organizacional y sirven como medios de motivación y control (Felizardo et al., 2017)

Tangen (2004) identifica obstáculos al diseñar estos sistemas tales como: (1) desacuerdo de terminología, (2) multiplicidad de medidas que pueden ser seleccionadas, (3) multiplicidad de factores que pueden afectar productividad y toma de decisiones según las medidas escogidas, y (4) multiplicidad de requerimientos que el sistema debe cumplir. Sin embargo, a pesar de estos obstáculos, los sistemas de medidas de desempeño cada vez más son más utilizados debido a que las medidas tradicionales (cuantitativas y financieras) no reflejan los requisitos y demandas del ambiente competitivo de las organizaciones. Los modelos más mencionados en la literatura son:

- The Performance Measurement Matrix (Keegan, Eiler & Jones, 1989)
- Sink and Tuttle Model (Sink & Tuttle, 1989)
- Theory of constraints (Goldratt, 1990)
- Results and Determinants Framework (Fitzgerald, Johnson, Brignall, Silvestro & Voss, 1991)
- The Performance Pyramid System (Lynch & Cross, 1991)

- Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)
- Integrated Performance Measurement Systems (Bititci, Carrie & Turner, 1998)
- The Performance Prism (Neely, Adams & Kennerley, 2002)

En las próximas subsecciones discutiré brevemente los tres modelos más importantes según la literatura (*The Performance Pyramid System*, *Balanced Scorecard* y *The Performance Prism*).

**The performance pyramid system.** Este modelo permite describir medidas del desempeño organizacional a través de las estructuras jerárquicas de la organización (Arifeen et al., 2014; Felizardo et al., 2017). Esto quiere decir que establece un enlace explícito entre las estrategias y operaciones organizacionales. Al igual, permite diferenciar las medidas que le son de interés a grupos externos (satisfacción al cliente, calidad y entrega) y las que son de interés a grupos internos (productividad, ciclo del tiempo y desperdicios). Se le conoce como el sistema SMART la cual es presentada en forma de pirámide con cuatro niveles como se observa en la Figura 1 (Tangen, 2004):

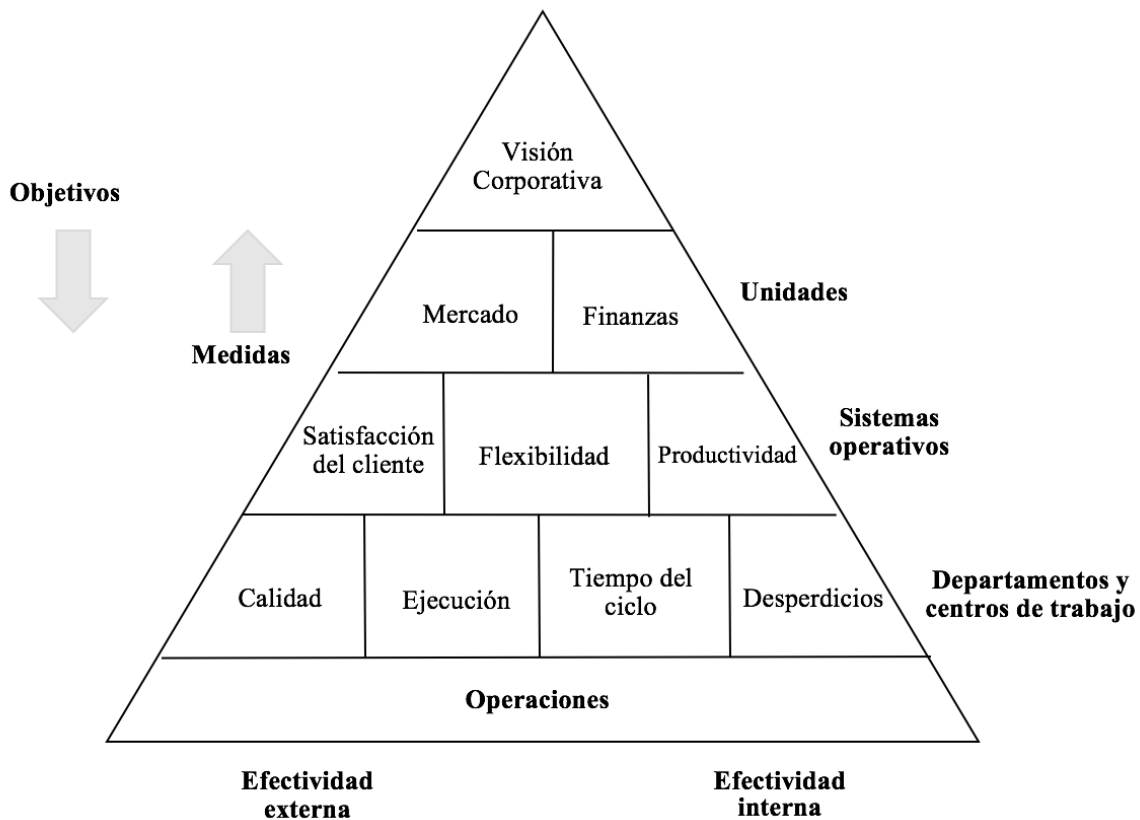
1. Visión organizacional: Las estrategias objetivas son desarrolladas a partir de la visión organizacional utilizando un proceso jerárquico
2. Unidad corporativa: Se enfatiza en medidas de mercado (objetivos a largo plazo) y financieras (objetivos a corto plazo)
3. Sistema operativo: Se enfoca en medidas sobre satisfacción al cliente, flexibilidad, y productividad
4. Departamentos y centros de trabajo: Se enfoca en medidas de objetivos cotidianos como la calidad, la entrega, el ciclo de tiempo, los desperdicios organizacionales

No obstante, la mayor crítica a este modelo es que no provee mecanismos para identificar los

indicadores claves para la medición del desempeño organizacional y no tiene una mirada hacia el mejoramiento continuo de la organización (Arifeen et al., 2014; Felizardo et al., 2017; Tangen, 2004).

**Figura 1**

*The performance pyramid system.*



*Nota.* Desarrollado por R. Lynch y K. Cross, 1991

**Balanced scorecard.** Desde este modelo, desarrollado por Kaplan y Norton (1993), el desempeño organizacional está atado a la medición de sus actividades en relación con la misión de la organización. De los tres modelos más utilizados descritos en esta sección, este modelo es el más utilizado y categorizado como el más importante en la literatura (Felizardo et al., 2017; Kaplan & Norton, 2001; Shahzad et al., 2012). Según Felizardo et al. (2017), la mayor ventaja de

este modelo es que reduce la cantidad de medidas utilizadas para así concentrarse en aquellas más significativas. El modelo se compone de cuatro perspectivas utilizadas para medir el desempeño organizacional según su misión, las cuales describiré a continuación y se presentan en la Figura 2.

1. ¿Cómo nuestros grupos de interés (*shareholders*) nos perciben? La perspectiva financiera es el indicador más utilizado al medir el desempeño organizacional. Este indicador enfatiza el valor económico y las inversiones de la organización (Kaplan & Norton, 2001; Tangen, 2004). Este es un elemento muy importante ya que las estrategias desarrolladas mayormente culminan con metas financieras.
2. ¿Cómo nuestros clientes nos perciben? La segunda perspectiva es del cliente. Este indicador enfatiza la satisfacción al cliente según las metas establecidas (Kaplan & Norton 2001). Esto está muy atado a la cultura que se presenta en la organización. Si la misma presenta una cultura orientada al servicio, esta perspectiva será una crucial en el momento de evaluar el desempeño. El desempeño organizacional también se mide en base al grado en que satisfacen las necesidades del cliente.
3. ¿En qué debemos sobresalir? La tercera perspectiva está relacionada a aquellos procesos internos que son necesarios para cumplir con las metas, tanto financieras, como de servicio al cliente (Kaplan & Norton, 2001). Los procesos y sistemas que son indispensables para el desempeño óptimo de la organización deben estar funcionando correctamente.
4. ¿Cómo podemos continuar mejorando y crear valor? La perspectiva de aprendizaje e innovación es el indicador de crecimiento y desarrollo del capital humano y clima organizacional (Kaplan & Norton, 2001, Tangen, 2004). Esta perspectiva es vital, ya

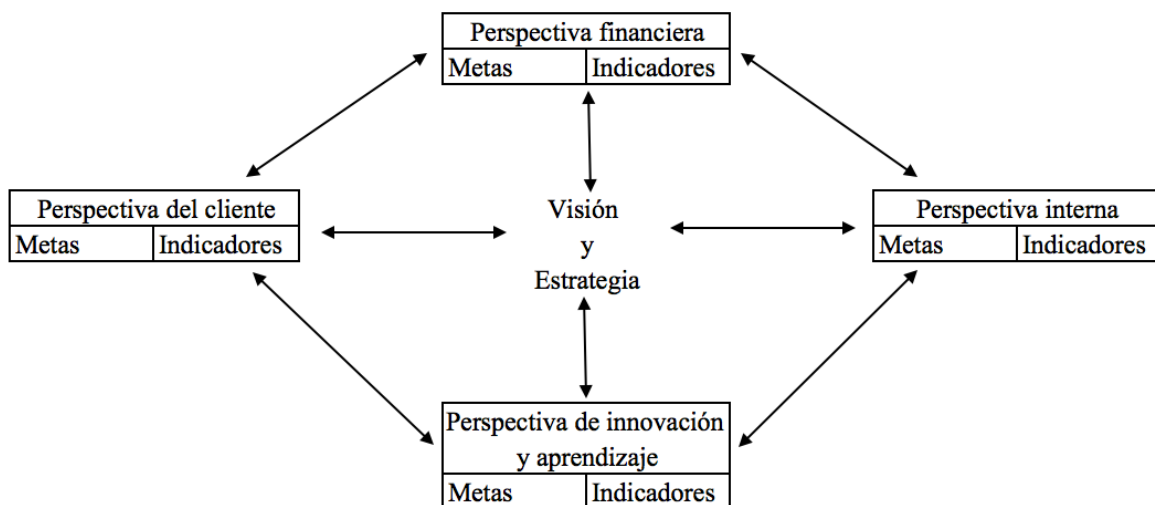


que permite mejorar y aumentar lo necesario en lo antes mencionadas para obtener un buen desempeño organizacional. Desde esta perspectiva, al igual, se discute la capacidad adaptativa de la organización.

Como desventaja, la literatura indica que este modelo solo provee una mirada general del desempeño organizacional, por lo cual no está diseñado para ser aplicado a nivel operacional y que no indica cómo las medidas apropiadas pueden ser identificadas y utilizadas (Arifeen et al., 2004; Felizardo et al., 2017).

**Figura 2**

*Balanced scorecard*



*Nota.* Desarrollado por R. Kaplan y D. Norton, 1993

**The performance prism.** Las estrategias organizacionales son necesarias para el desarrollo de sistemas de medición del desempeño organizacional. Sin embargo, este modelo enfatiza las necesidades de los grupos de interés (empleados, suplidores, asociados, intermediarios y reguladores) (Arifeen et al., 2014; Felizardo et al., 2017; Tangen, 2004). Las estrategias son desarrolladas luego de analizar los intereses de los grupos antes mencionados. Este modelo se caracteriza por su forma prismática, el cual se observa en la Figura 3, en donde

cada lado de la figura representa un nivel de percepción (cinco niveles en total). Es importante señalar que los cinco niveles están entrelazados por lo cual se influyen entre sí. Los cinco niveles son (Tangen, 2004):

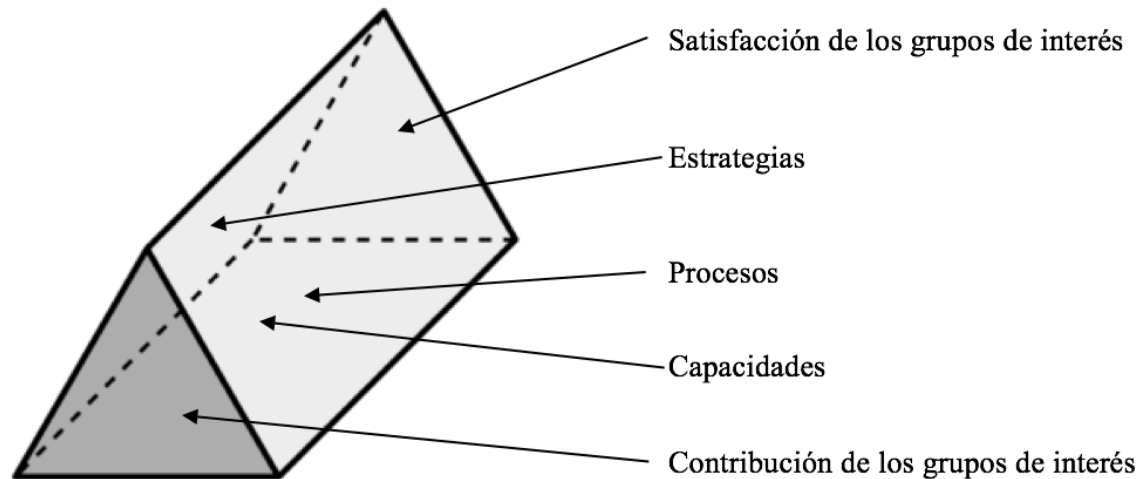
1. Satisfacción de los grupos de interés: ¿Quiénes son y qué quieren?
2. Estrategias: ¿Cuáles son las estrategias requeridas para cumplir con los grupos de interés?
3. Procesos: ¿Cuáles son los procesos necesarios para poder realizar nuestras estrategias?
4. Capacidades: ¿Cuáles son las capacidades necesarias para llevar a cabo los procesos?
5. Contribución de los grupos de interés: ¿Qué queremos y necesitamos de los grupos de interés para mantener y desarrollar las capacidades?

Según Arifeen et al. (2014), la mayor desventaja de este modelo es que presta mucha atención al proceso de desarrollar estrategias correctas y no en el proceso del diseño del sistema de medición de desempeño.

Estos modelos presentados y otros deben ser considerados y analizados antes de implementarlo en las organizaciones y en los estudios interesados en el desempeño organizacional ya que todos tienen sus ventajas y desventajas. El uso va a depender del contexto y las necesidades.

**Figura 3**

*The performance prism*



*Nota.* Desarrollado por A. Neely y C. Adams, 2002

### **La Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un concepto joven en la literatura que ha llamado el interés de la comunidad científica. Según Cantillo (2013), se ha elaborado y propuesto una variación de definiciones. Sin embargo, no se ha llegado a un acuerdo sobre dicha definición e incluso su utilidad, ni a cómo debe medirse (Edwards, 2013; Nikpour, 2017; Schein, 1990). Una observación muy importante, según Detert y colegas (2000) y Gochyayat y colegas (2018), es que la mayoría de las definiciones tienen una visión en común en donde la cultura organizacional es el producto de la combinación de artefactos (prácticas, símbolos, rituales y formas), valores y creencias, y supuestos compartidos sobre el comportamiento deseado en la organización.

La definición más utilizada y, a su vez, más completa fue presentada por Schein (1990) que establece que son: (a) los patrones de supuestos básicos; (b) inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo; (c) que aprende a enfrentar problemas de adaptaciones internas e integración internas; (d) que han funcionado positivamente para considerarse una forma válida;

(e) de manera que se les ha enseñado a los nuevos miembros; (f) como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas. Al igual, Bolman y Deal (2008) lo definen como “los patrones interconectados de creencias, valores, prácticas y artefactos que definen los miembros de quiénes son y cómo van a hacer las actividades” (p. 269). Ambas definiciones van más allá de la dimensión de valores y establecen que la cultura organizacional se compone, tanto de aspectos invisibles (valores, supuestos y creencias), como aspectos visibles (artefactos y prácticas).

Toda cultura es aprendida y existen dos formas de crear cultura en las organizaciones (Schein, 1990). La primera es cuando se crean normas basadas en incidentes críticos. Estas normas se van convirtiendo en creencias y más adelante en supuestos. Si el incidente vuelve a ocurrir, pero nuevas reacciones se presentan, nuevas normas son creadas. Si se toman en cuenta los diferentes incidentes críticos y sus diversas reacciones, se puede determinar cuáles son los elementos culturales importantes de un grupo. La segunda forma es la configuración de dicha cultura en relación con las creencias de los líderes y sus empleados (Mamatha & Geetanjali, 2020; Schein, 2010). Cuando un fundador establece una organización y pone en práctica sus valores, creencias y supuestos, los diferentes componentes del grupo van aprendiendo de las experiencias para determinar cuáles funcionan y cuáles no y tienen como resultado una cultura de la organización.

La cultura se transmite a través de la socialización de nuevos miembros al grupo y comienza en el proceso de reclutamiento. Se buscan siempre candidatos que tengan sus valores, creencias y supuestos alineados con los de la organización. Sin embargo, eso no ocurre con regularidad, por el cual se necesita crear programas de adiestramiento. Van Maanen (1978; Schein, 1990) identificó siete dimensiones de socialización (grupal vs individual, formal vs

informal; auto-destructiva y reconstructiva vs la auto-mejora; en serie vs azar; secuencial vs disyuntiva; fija vs variable y torneo vs concurso) en donde los miembros pueden tener como resultado (a) la orientación de custodia donde están totalmente conformes con la cultura; (b) la creatividad individualista donde están parcialmente de acuerdo; y (c) la rebelión en donde están completamente en desacuerdo

### ***Bases teóricas***

Existen dos acercamientos que estudian la cultura organizacional desde vertientes completamente opuestas.

**Cultura organizacional como un proceso.** La cultura organizacional es vista como una reacción continua de significados compartidos (Lim, 1995; Shahzad et al., 2012). Bajo esta vertiente se presenta el trabajo de Schein (1990) antes mencionado en donde la cultura organizacional se compone de tres niveles: artefactos, valores y supuestos.

El primer nivel es el más tangible; se trata del ambiente físico y social de las organizaciones. Según Schein (2010) los artefactos influyen: la estructura física, el lenguaje, la tecnología, los productos, su creación artística, su estilo representado en su vestimenta, maneras de dirigirse hacia otra persona, mitos, historias, rituales, ceremonias, clima organizacional, entre otros. No obstante, a pesar de que el nivel que más fácil es detectar, es difícil descifrar sus significados (Akerlof et al., 2020; Brown, 1990; Marcu, 2018; Schein, 2010). Esto quiere decir que un observador puede describir un artefacto, pero no puede reconocer los supuestos que los fundamenta (Schein, 2010). Sin embargo, juegan un papel importante en el ambiente laboral ya que estos ayudan a mantener la unidad, promueven los valores y supuestos organizacionales y promueven un ambiente saludable (Akerlof et al., 2020; Islam & Zyphur, 2009; Marcu, 2018; Ozenc & Hagan, 2016; Ssemugenyi et al., 2020). Sin embargo, estos pueden tener repercusiones

negativas en el lugar de trabajo si las actividades no son desarrolladas de manera estructurada y que tome en cuenta las diferencias individuales del personal de la organización (Marcu, 2018; Rajala, 2012). Por ejemplo, si se celebra un cumpleaños para un empleado, debe ser consistente con los demás dentro de la organización. Al igual, estas influencias pueden variar según las preferencias, creencias y deseos de cada empleado.

El segundo nivel es menos visible y se compone de los valores. Estos valores le dan significado a los artefactos y a las interacciones dentro del ambiente laboral (Schein, 1990). Dentro de este nivel se encuentran estrategias, metas y filosofías (Mamatha & Geetanjali, 2020). Desde este nivel, las creencias y valores están siendo conscientemente cuestionados y pueden ser entendidos como teorías expuestas (*espoused theories*) ya que predice qué el personal va a decir en diversas situaciones, pero no necesariamente predice lo que en verdad haría en dichas situaciones cuando estos valores deben aplicarse (Schein, 2010). La validación social juega un papel importante en este nivel ya que los valores y creencias solo serán confirmados únicamente a través de la experiencia de un grupo (Schein, 2010). Esto quiere decir que, aun cuando el líder imponga sus valores, estos serán cuestionados, pero serán aceptados si los miembros del grupo los refuerzan.

Cuando estos valores y creencias se transforman, a través del tiempo, en nociones aceptadas y “naturales” para la organización sobre cómo percibir el mundo se convierte en el tercer nivel: los supuestos, los cuales forman parte del nivel inconsciente de la cultura (Lim, 1995; Schein, 2010). En este nivel, se forman mapas mentales los cuales producen estabilidad dentro del lugar de trabajo (Schein, 2010). El entendimiento de este nivel es vital para entender los niveles más superficiales. Schein (2010), señala que la esencia de la cultura esta en los patrones de los supuestos y una vez estos son entendidos, se podrán interpretar los artefactos

correctamente y determinar cuánta credibilidad tienen los valores y creencias articuladas.

El trabajo de Schein se categoriza bajo la perspectiva de integración. Según Martínez (2010), la cultura, desde esta perspectiva, se entiende y es vista desde una misma forma sin importar el ángulo en que se vea. Esto quiere decir que la cultura es una cultura con una sola interpretación y significancia a través de toda la organización. Con este acercamiento, es mayormente utilizado el método cualitativo para la recopilación de datos. Esto puede conllevar ciertas limitaciones como la imposibilidad de comparaciones sistemáticas y la variación que puede existir entre los investigadores.

**Cultura organizacional como una clasificación.** Este es el acercamiento más utilizado en investigaciones sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional. Desde este acercamiento la cultura organizacional puede dividirse en rasgos de tipologías ideales (Lim, 1995; Shahzad et al., 2012). Establecer tipologías culturales simplifica y provee categorías útiles para tratar de atender la complejidad de la realidad organizacional; sin embargo, las tipologías simplifican demasiado la realidad y pueden proveer categorías incorrectas en términos de su relevancia a lo que en verdad queremos tratar de entender (Schein, 2010). No obstante, dentro de esta categoría, las dos teorías más utilizadas para los estudios son los trabajos de Denison y Mishra (1995); y Quinn y Rohrbaugh (1983). Ambos parten de la premisa que: “los rasgos o tipos de cultura se definen sobre un cuadrante compuesto por la combinación de dos dimensiones ortogonales: una que va del enfoque externo al enfoque interno y otra que va de la flexibilidad a la estabilidad” (Martínez, 2010, p. 167).

**La efectividad organizacional.** Denison y Mishra (1995) establecen que las características o rasgos de las culturas pueden ser medidos y comparados. Establecen, al igual, que estos rasgos se encuentran positivamente relacionados con las percepciones del desempeño

(Alshamari, 2017; Martínez, 2010). Los cuatro rasgos del modelo se presentan en un plano cartesiano divididos por dos ejes. Están los que definen el enfoque interno y el enfoque externo en un eje y en el otro eje está la orientación a la estabilidad y la orientación a la flexibilidad. Además, los autores presentan tensiones entre estos cuatro cuadrantes. Existen tensiones entre estabilidad y flexibilidad; y entre el enfoque interno y externo. Sin embargo, también se presentan tensiones diagonales entre la consistencia interna y la adaptación externa, y entre la misión de arriba hacia abajo y el involucramiento de abajo hacia arriba (Denison & Mishra, 1995). Las organizaciones deben encontrar un balance entre estas tensiones para llegar a la efectividad.

Los cuatro rasgos de este modelo son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. El involucramiento se refiere al empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización (Alshamari, 2017; Martínez, 2010). Esta cultura presenta un enfoque interno y flexible, en el cual el compromiso y las capacidades de los trabajadores son el eje que influyen todos los aspectos de las organizaciones. La consistencia es presentada como un enfoque interno y estable. Las personas se comportan según unos valores centrales que son consistentes a través del tiempo, lo cual permite la coordinación e integración de las actividades organizacionales (Martínez, 2010). La adaptabilidad, en comparación con las dos culturas antes mencionadas, presenta un enfoque externo y flexible. Debido a que se enfoca en los aspectos externos, la organización puede responder a los cambios y las nuevas exigencias del cliente (Denison & Mishra, 1995; Martínez, 2010). Por último, la cultura de misión se refiere “al sentido de propósito o dirección que define las metas organizaciones y los objetivos estratégicos” (Martínez, 2010, p. 175).



Este modelo de cultura organizacional, a pesar de ser muy utilizado en las investigaciones que busca la relación entre la cultura organizacional y el desempeño, presenta ciertas críticas. Según Martínez (2010), el modelo tiene como propósito su utilización en investigaciones transculturales. Sin embargo, no se ha encontrado trabajos revisados que conecten con los principales estudios transculturales; como, por ejemplo, los estudios de Hofstede o GLOBE (Martínez, 2010). Al igual, Denison (citado en Martínez, 2010) reconoce que la cultura organizacional va más allá de los valores presentados en una organización como fue establecido anteriormente por Schein (1990). Sin embargo, su modelo no pone a prueba comparaciones culturales en el ámbito de los valores y no vincula creencias, supuestos y artefactos entre las culturas de diferentes países o regiones donde operan las organizaciones (Martínez, 2010).

***Modelo de valores competitivos (CVF).*** El segundo modelo más utilizado para investigar las relaciones entre cultura organizacional y desempeño organizacional es el modelo de Valores Competitivos (CVF por sus siglas en inglés) propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). Al igual que el modelo de Denison y colegas (1995), este se presenta en un plano cartesiano dividido por dos ejes. Según Prajogo y McDermott (2011) y Moses y Peace (2020), el primero está relacionado al foco de la organización: el foco interno (innovar la organización existente) y el foco externo (adaptación e integración con el mundo exterior). El segundo eje está relacionado a la preferencia estructural de la organización; aquella que refleja flexibilidad (espontaneo y desarrollo) o control (estabilidad y continuidad). Quinn y Rohrbaugh crearon un continuo basado en los ejes antes mencionados, el cual presenta cuatro modelos (Relaciones Humanas, Sistema Abierto, Metas Racionales y Procesos Internos).

El modelo de Relaciones Humanas se relaciona con la cultura de Clan. Se denomina como “Clan” ya que promueve un ambiente familiar o de tribu dentro de las organizaciones que

enfatan los valores de colaborativos (Moses & Peace, 2020). Dentro de esta cultura, la organización es flexible en sus procesos y en momentos de cambio. Al igual, estas organizaciones enfatizan el bienestar y desarrollo de los/as empleados/as. El modelo de Sistema Abierto presenta una cultura de Adhocracia (desarrollo) en la cual enfatiza la creatividad en el ambiente laboral. Esta cultura promueve la experimentación y la innovación de los individuos mediante su flexibilidad y foco externo (Moses & Peace, 2020). Del otro lado del continuo se presenta el modelo de Metas Racionales que enfatiza la cultura de Mercado. Dentro de estas organizaciones se le da suma importancia al cumplimiento de las tareas. Las personas son competitivas queriendo sobresalir entre los/as empleados/as y las demás organizaciones (OCAI Online, s.f.). Por último, está el modelo de Procesos Internos con la cultura Jerárquica. Siendo esta una cultura interna y de control, las organizaciones en donde esta cultura domina sobre las demás, son vistas como formales y estructuradas. Se trabaja dentro de un ambiente predecible que enfatiza la planificación y los procesos estrictos de “cómo hacer las cosas”.

Se le conoce como el Modelo de Valores Competitivos ya que, siendo contradictorios estas cuatro culturas, las organizaciones contienen y aspiran a obtener aspectos de todas en diferentes niveles, los cuales compiten entre sí (Kim & Chang, 2019). El nombre de la teoría surge de las oposiciones de valores de cada cuadrante. Este es un aspecto que tanto la teoría de Denison y colegas y el CVF tienen en común. Según esta teoría, cultura organizacional se refiere a “los valores y supuestos asumidos en una organización que encarna un conjunto colectivo de expectativas y definiciones y recuerdos, y representa cómo son las cosas en una organización” (OCAI Online, s.f.).

### **Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Organizacional**

La cultura organizacional se presenta en todos los aspectos de la vida laboral. Está

presente en nuestras acciones, las estructuras físicas, la vestimenta, las interacciones y nuestra concepción a qué es correcto e incorrecto en el espacio de trabajo, por lo cual, es importante hacer dos preguntas: ¿cómo influye la cultura organizacional en el desempeño organizacional? y ¿qué relación existe entre estas dos variables?

Es por el rol que compone la cultura organizacional que se permite considerar que algunos de sus factores estén relacionados a niveles de desempeño organizacional (García-Fernández et al., 2018; Reino et al., 2020; Saffold, 1988;). Incluso, aquellas culturas que crean un ambiente competitivo y definen sus limitaciones dentro de la organización pueden facilitar las interacciones y las vías de comunicación (Ogbonna & Harris, 2000). Esto es posible debido a que la cultura crea supuestos internalizados por cada individuo de la organización que les provee una base en común.

La cultura organizacional es más efectiva que la cultura nacional (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Si comparamos las culturas de diferentes organizaciones de un mismo país en términos de los valores promedios de sus empleados/as en cuanto a la cultura nacional, estos resultan ser relativamente pequeños (Waisfisz, 2005). La cultura organizacional permite que las organizaciones se diferencien entre sí (Jacob et al., 2013). Es por esto que “creemos que por lo menos los aspectos visibles pueden ser medidos y ofrecer información valiosa sobre la influencia sobre el desempeño de las organizaciones” (Marcoulides & Heck, 1993, p. 211). Nikpour (2017) realizó un estudio con 190 personas de una oficina educativa de Kerman donde encontró que la cultura organizacional tiene un impacto positivo y directo sobre el desempeño organizacional, pero encontró una relación aún más fuerte utilizando la variable de compromiso como un mediador. García-Fernández et al. (2018) encontraron que cultura organizacional tiene una relación positiva y es un factor predictivo del desempeño organizacional al administrar un

cuestionario a una muestra de 101 gerenciales y 931 clientes de gimnasios privados en España.

Al igual, Idris (2019), utilizando los indicadores de normas disciplina, estabilidad, actitudes y agresividad como medidas de la cultura organizacional, encontró que la cultura organizacional puede influir directamente el desempeño de una organización. Por otro lado, concluyó que la seguridad de calidad (acciones y planes sistemáticos que son importantes para proveer confianza y satisfacer necesidades particulares de calidad) es un mediador entre cultura organizacional y desempeño organizacional (Idris, 2019). Los resultados indican muestran que, a mayor implementación de una cultura organizacional y seguridad de calidad, mayor será el desempeño de la organización. El estudio realizado por Samad y colegas (2018) también llegaron a la conclusión de que la cultura organizacional tiene un impacto en el desempeño organizacional y mostraron que además de influir, es un predictor ideal. Además, Bhuiyan y colegas (2020) mostraron que la cultura organizacional esta relacionada directamente con el desempeño financiero y no-financiero, haciendo énfasis que la cultura orientada a los resultados y al trabajo en equipo esta positivamente asociada con ambas medidas de desempeño organizacional. Sin embargo, la cultura de innovación esta negativamente asociada con dichos indicadores de desempeño (Bhuiyan et al., 2020).

Por otro lado, Mousavi et al. (2015), realizaron un estudio con una muestra de 190 empleados y empleadas de 43 sucursales de organizaciones bancarias en Irán. Los autores llegaron a la conclusión de que existe una relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional en bancos estatales de Irán. Sin embargo, los resultados indican que existe una relación negativa entre las dimensiones de involucramiento y adaptabilidad de cultura organizacional y el desempeño organizacional (Mousavi et al., 2015). Al igual, Zhao y colegas (2018) realizaron un estudio en donde encontraron que la promoción de la cultura organizacional

tiene una relación negativa con el valor de la organización en el mercado, una relación positiva con resultados innovadores y ninguna relación con el desempeño financiero. Los autores concluyeron que (1) la relación negativa muestra que el mercado capital no aprecia el énfasis en la cultura organizacional ya que esos recursos pueden ser utilizados para beneficio de los grupos de intereses (shareholders) y (2) la relación positiva ante los resultados de innovación se debe a que la cultura organizacional promueve a que las organizaciones estén más coordinadas y presenten mayor cooperación. Sin embargo, esto contradice los resultados establecidos por Bhuiyan y colegas (2020) ya que en su estudio, una cultura de innovación no mostró una asociación significativa con indicadores financieros y no financieros. Los resultados en relación con el desempeño de estos dos estudios son contrarios a aquellos provistos por la literatura y es necesario realizar mayores estudios sobre esta población.

### ***El cambio***

Según Bolman y Deal (2008), las organizaciones se presentan como campos de batalla en la cual existen confrontamientos de poder. Estos confrontamientos son aún más visibles entre organizaciones que brindan los mismos servicios o producen la misma mercancía. Añadiendo a estos confrontamientos, las organizaciones funcionan dentro de un ambiente impredecible y cambiante (Nikpour, 2017). Como resultado, dichas organizaciones necesitan realizar cambios según los intereses dominantes. Estos cambios pueden ser desde cambios en: la cultura organizacional, las estrategias, los procesos, los servicios y productos y estructuras para obtener un mejor desarrollo organizacional.

**Cambiando la cultura organizacional.** Freeman (2006) indica que ocurren circunstancias en donde se debe cambiar la cultura porque ya no funciona de la mejor manera en las organizaciones. Según Bajaj (2009), dos de estas circunstancias por las cuales las

organizaciones deben cambiar su cultura organizacional son: (a) inadecuación de los recursos de la organización para llegar a una expansión y/o impedimento de alcanzar las ganancias esperadas; y (b) condiciones externas que promueven oportunidades de crecimiento o presentar una amenaza para la sobrevivencia o consistencia de la organización. Esto quiere decir que la primera circunstancia limita el desarrollo organizacional mediante la incapacidad de lograr los objetivos económicos (una variable utilizada para medir desempeño organizacional). El segundo es para mejorar el desempeño organizacional mediante la facilitación de crecimiento (Terán-Varela & Lorenzo-Irlanda, 2011)

Cambiar la cultura existente siempre es difícil ya que los miembros la asimilan como propia. “El valor percibido se transforma en valores compartidos que pueden ser transformados en supuestos compartidos” (Bajaj, 2009, p. 230). Estos supuestos normalmente son vistos como lo “natural”, lo cual implica que no se piensa en otras alternativas de cómo actuar y si se presentan alternativas estas son vistas como imposibles o intimidantes (Roundy 2016; Schein, 1990). Bajaj (2009) establece que estos supuestos no se discuten ni son debatibles y son apoyados por creencias, normas y reglas de comportamiento. Es por esto que los/las empleados/as muestran resistencia al cambio.

La resistencia puede tener repercusiones en los factores de efectividad y eficacia que influyen en el desarrollo organizacional si no es atendida de la manera correcta (Schein, 2010). Se crea un ambiente de incertidumbre entre los miembros de la organización debido a que no pueden predecir cómo será la nueva cultura organizacional lo cual será una amenaza a su seguridad de trabajo (Roundy, 2016). Al igual, la cultura le provee al personal medios por los cuales se diferencian de otras organizaciones (Jacob et al., 2013). Es por esto que en el proceso de fusión se sugiere que se realice un “due diligence” sobre el encaje cultural de las

organizaciones ya que, si no existe una compatibilidad entre estas, el desarrollo organizacional no es posible. Mackenzie (2013) estudió la influencia de cultura organizacional en las fusiones y encontró que luego de un año de fusionar a BenQ y Germany Siemens, la misma no tuvo un desarrollo organizacional favorable y se fue en bancarrota. Esto es debido a que no existía un encaje cultural entre las organizaciones.

La incertidumbre del lugar de trabajo provocará disminución en la satisfacción laboral y afectará la autoestima de los individuos. El/la empleado/a se sentirá inseguro/a de sí mismo debido a que su esquema mental está siendo cuestionado y no tendrá las bases de cómo se hacen las cosas, cómo se identifica y qué les da sentido (Bolman & Deal, 2008; Garcia-Fernandez et al., 2018). La inseguridad de sí mismo puede hacer que el/la empleado/a crea que no es capaz de realizar las nuevas tareas según las exigencias de esta nueva cultura y afectar el desarrollo organizacional. No estarán motivados en trabajar en un ambiente de incertidumbre y el trabajo en grupo será afectado por la inseguridad laboral; por lo cual, es necesario planificar con anterioridad los pasos de insertar la nueva cultura organizacional para evitar la mayor resistencia posible y poder manejar aquella que surja en el proceso. Por ejemplo, utilizar la técnica de Kurt Lewin (citado en Freeman, 2006) de “freeze-change-refreeze” el cual establece la implementación de adiestramientos, educación y el empoderamiento de los/las empleados/as para que, cuando estos estén familiarizados con el cambio, la nueva cultura se cristalice.

**Cambiando la forma en que se trabaja.** Además de la necesidad de cambiar la cultura organizacional para mejorar el desarrollo organizacional es importante tomar en cuenta la cultura organizacional en todo cambio realizado en la organización. Cambiar la forma en que se trabaja sin tomar en cuenta la cultura organizacional afecta el desarrollo organizacional. La cultura organizacional puede ser la influencia que determine el avance o la caída de la organización

(Ng'ang'a & Nyongesa, 2012). Valmohammadi y Roshanzamir (2015) establecieron que tres cuartas partes de la gestión de calidad total (TQM por sus siglas en inglés) han fracasado o han tenido serios problemas. Según los estudios, las razones más frecuentes fueron debido a que no tomaron en cuenta la cultura organizacional. La cultura organizacional es una herramienta de coordinación. Al tener una fuerza laboral coordinada, los cambios dentro del ambiente serán más llevaderos. La cultura forma patrones de supuestos que son internalizados en la organización que, a su vez, son la base de estrategias con los cuales las organizaciones alcanzan metas específicas (Marcoulides & Heck, 1993). Los/las empleados/as siguen estos supuestos, los cuales los/las dirigen hacia los objetivos y metas siempre y cuando estas nuevas metas no pongan en cuestionamiento los supuestos ya establecidos. Por lo tanto, puede inferirse que la cultura organizacional es un componente integrador que puede determinar la eficacia del empleado y los niveles de productividad (Terán-Varela & Lorenzo-Irlanda, 2011).

**Una cultura de cambio.** Dentro de ambos modelos (Denison & Mishra, 1995; Quinn & Rohrbaugh, 1983) se presenta un eje relacionado con la flexibilidad de las organizaciones. Esto en general representa la capacidad que tienen dichas organizaciones en adaptarse a las exigencias internas o externas. Según Ng'ang'a y Nyongesa (2012), uno de los criterios para obtener un desarrollo organizacional óptimo es que la organización tenga una cultura que se adapte al cambio. Esta noción es lógica ya que entendemos que las organizaciones coexisten en ecosistemas constantemente en transformación debido a los intereses dominantes. Es por lo que se les recomienda a las organizaciones fomentar una cultura adaptativa.

Denison y Mishra (1995) encontraron que las culturas de involucramiento y adaptabilidad eran indicadores de flexibilidad y eran altos predictores de crecimiento. Al igual, Ogbonna y Harris (2000) y Samad y colegas (2018), resaltan que la cultura permanecerá relacionada con



alto desarrollo organizacional únicamente cuando la cultura es capaz de adaptarse a los cambios del ambiente. Sin embargo, Xenikou y Simosi (2006) concluyeron que la cultura adaptativa tuvo un efecto negativo sobre el desarrollo organizacional. Esto puede ser debido a que “las normas grupales que promueven innovación y adaptación en ambientes de cambio pueden disminuir el desempeño financiero a corto plazo, pero puede conducir a desarrollo organizacional a largo plazo” (Xenikou & Simosi, 2006, p. 575). El estar cambiando constantemente puede conllevar consecuencias negativas al capital de las organizaciones a corto plazo. Por ejemplo, cambiar sus servicios según las necesidades e intereses del mercado produciría un exceso en inventario y un costo en la planificación y adquisición de nuevos servicios o productos. Las constantes reestructuraciones jerárquicas o físicas afectarían los activos de salarios y el presupuesto de mejoras.

### ***Una cultura fuerte***

Muchos académicos establecen que, para obtener un mayor nivel de desempeño, las organizaciones deben compartir fuertemente un grupo específico de valores, creencias y comportamientos (Garcia-Fernandez et al., 2018; Gochhayat et al., 2017; Marcoulides & Heck, 1993; Ng’ang’a & Nyongesa 2012; Ogbonna & Harris 2000). Cuando se comparten fuertemente los valores dentro de una organización, es más fácil para la administración predecir y controlar las reacciones de los/las empleados/as ante opciones de estrategias para así minimizar las consecuencias negativas (Ogbonna & Harris, 2000; Shahzad et al., 2012). Al igual, en muchas ocasiones los cambios organizacionales no producen resultados favorables debido a que los valores inculcados en el cambio no eran congruentes con la cultura organizacional (Lim, 1995). Es por lo que se establece que una organización con una cultura fuerte tendrá un desempeño organizacional óptimo. Por ejemplo, Gochhayat y colegas (2018), encontraron que

organizaciones con una cultura fuerte, se desempeñaba con mayor efectividad que aquellas con culturas débiles.

Se considera que una organización posee una cultura fuerte, según Awadh y Alyahya (2013), cuando la gran mayoría o la totalidad de los/as empleados/as asimilan los valores establecidos por la cultura. Al igual, es cuando las políticas, procesos y objetivos de la organización influyen de gran manera el comportamiento de los/as empleados/as.

Una cultura fuerte se relaciona con homogeneidad de esfuerzos, concentración y alto desempeño (Cameron & Quinn, 2005; Musavi et al., 2015; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Al igual, Awadh y Alyahya (2013) establecen que una cultura fuerte permite el manejo efectivo y eficiente de la fuerza laboral ya que facilita las relaciones entre los/as empleados/as. Al tener un perfil de valores en común, los/as empleados/as tienen perspectivas similares, lo cual crea un ambiente más favorable para lograr los objetivos establecidos. Dentro de una organización con una cultura fuerte, la mayoría de los/as empleados/as han internalizado y han hecho suya los objetivos de la organización y realizarán lo necesario para alcanzarla según sus valores. Los valores ayudan a crear patrones que afectan las decisiones y el desarrollo organizacional (Jacob et al., 2013). La cultura fuerte promueve fluidos canales de comunicación para evitar conflictos y encaminar las necesidades e intereses de los/as empleados/os hacia las necesidades e intereses de la organización.

Sin embargo, existe literatura que establece que una cultura fuerte no es el mejor predictor para el desarrollo organizacional. Este modelo ya no responde específicamente los avances en el campo académico sobre la relación entre cultura organizacional y desarrollo organizacional debido específicamente a su simplicidad (Saffold, 1988). Lewin (citado en Lim, 1995) no encontró relación entre cultura organizacional y desarrollo organizacional en una muestra de instituciones

educativas en Australia. Incluso, Lim (1995) señaló que una cultura fuerte no es prerequisite para un desarrollo organizacional exitoso. Al igual, Ogbonna & Harris (2000) establecen que una cultura fuerte es apropiada solo cuando la cultura está orientada al exterior. Saffold (1988) establece cuatro limitaciones del modelo de las culturas fuertes. En primer lugar, este modelo tiene el supuesto de una cultura unitaria haciendo pocas referencias específicas la existencia de subculturas; se basa en la perspectiva de integración antes discutida (Staffold, 1988). Esto quiere decir que los estudios enfatizan la existencia de una sola cultura. Buscan establecer una homogeneidad de culturas y no toman en cuenta la existencia de diferencias de estas subculturas. Incluso, según Lim (1995), cuando realizan referencias específicas a su existencia, estas no son tomadas en cuenta para conocer su influencia sobre el desempeño; existe un nivel de superioridad entre las culturas.

En segundo lugar, se presenta una ambigüedad en cuanto a la medición del término “fuerza”. El término de fuerza ha sido definido de muchas formas y de manera imprecisa. El nivel de fuerza es subjetivo y varía sustancialmente. Además, las implicaciones cuantitativas son extrañas ante el fenómeno bajo estudio. Al igual, este acercamiento solo hace categorizaciones para generalizar rasgos específicos de la cultura organizacional, esto no le hace justicia a la complejidad del concepto (Saffold, 1988). La cultura organizacional es aquello que diferencia una organización de otra. Es creada y formada por los integrantes de cada organización, por lo cual establecer categorizaciones estrictas limita su estudio y entendimiento. En cuarto lugar, desde el modelo de culturas fuertes, la relación entre cultura organizacional y desarrollo organizacional es muy simplista. Según Saffold (1988), es posible que una cultura en particular no afecta de la misma forma y dirección a todos los procesos del desarrollo organizacional.

### *Culturas específicas influyen el desempeño*

Debido a la complejidad de la relación entre la cultura organizacional y el desarrollo organizacional, los estudios se han dirigido a conocer la influencia y la relación de culturas particulares en cuanto a diferentes variables de desarrollo organizacional. Utilizando el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983), Jacob y colaboradores, (2013) encontraron que, en una muestra de hospitales durante un periodo de tres años, la cultura de adhocracia presentaba menos proporciones de cero estrellas (peor desempeño) y más altas proporciones de tres estrellas (desempeño óptimo). Al igual, los porcentos de negligencia son menores en la cultura de adhocracia en comparación con la cultura de clan y de razón. Sin embargo, llegaron a la conclusión de que aquellos aspectos del desarrollo organizacional que son más valorados según cada cultura son enfatizados en dichas culturas más que en las demás. Esto da explicación a las diferencias encontradas en el estudio.

Por otro lado, Prajogo y McDermott (2011) realizaron un estudio con una muestra de 194 gerentes de empresas de Australia en donde encontraron que cada tipo de cultura (clan, adhocracia, razón y jerárquica) predecía a distintos grados el desarrollo organizacional (calidad de producto, calidad de procesos, invocación de productos e innovación de procesos). Encontraron que la cultura de adhocracia es un fuerte predictor de las cuatro variables de desarrollo organizacional al igual que el estudio antes mencionado. Esto puede ser debido a que la cultura de adhocracia se encuentra en el cuadrante orientado a la flexibilidad y al ambiente externo: reconocen las necesidades de los clientes y tienen la habilidad de responder fácilmente a dichas necesidades. Estos resultados ayudarán a las organizaciones identificar culturas específicas que vayan de acorde a sus metas o a poder identificar estrategias de éxito según su cultura dominante (Prajogo & McDermott, 2011). Sin embargo, un estudio realizado por Moses

y Peace (2020) mostró ningún efecto significativo entre las cuatro tipologías antes mencionadas (clan, adhocracia, razón y jerárquica) y el desempeño organizacional.

Desde un estudio longitudinal, Kim y Chang (2019) encontraron que la cultura adhocrática, de clan y de mercado tuvieron una consistente relación positiva con el desempeño organizacional y demostraron un impacto fuerte en el mismo orden mencionado entre los años del 2011, 2013 y 2015 en compañías (manufactura, servicio y financieras) en Korea del Sur. Al igual, demostraron que la cultura de clan y de mercado prevalecieron más que la de adhocracia y jerárquica, pero la cultura de clan disminuyó al pasar el tiempo. Al igual, Reino y colegas (2020) demostraron que las cuatro tipologías correlacionaban positivamente con indicadores objetivos de desempeño financiero de compañías de producción y servicio en Estonia.

Denison y Mishra (1995) llegaron a la conclusión de que los cuatro rasgos de cultura organizacional están relacionados de diferentes maneras a los criterios de efectividad en una muestra de diferentes organizaciones en Estados Unidos (manufactura, servicios, tiendas por departamento, etc.). Innovación y adaptabilidad fueron fuertes predictores de crecimiento, mientras que consistencia y misión fueron mejores predictores de ganancias. Sin embargo, Martínez (2010), utilizando el modelo de Denison en una muestra de organizaciones colombianas, no encontró relación entre los cuatro tipos de cultura organizacional y el desempeño general. Solo se encontró una relación significativa entre la misión y el desempeño general y Martínez considera que la teoría de Denison y Mishra no debería ser el único elemento a considerar en la evaluación de la relación entre cultura organizacional y desarrollo organizacional.

Por otro lado, en una muestra de 300 empleados de una empresa en Grecia, Xenikou y Simosi (2006) encontraron que una cultura orientada al logro presenta un efecto positivo y

directo sobre el desarrollo organizacional. Estas conclusiones asumen que es de suma importancia que los/as empleados/as conozcan sus tareas y sientan la necesidad de alcanzarlas. La cultura orientada al humanismo, semejante a la cultura de clan del modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983), presentó un efecto negativo y directo sobre el desempeño. Xenikou y Simosi (2006) establecen que esto puede ser debido a que un ambiente amigable facilita a que los/as empleados/as actúen para satisfacer sus propias necesidades que queden en conflicto con los intereses de la organización. Ogbonna y Harris (2000) concluyeron que una cultura orientada a las necesidades internas de la organización no presenta una relación con el desarrollo organizacional. ¿Qué explicación existe ante estos resultados? Veamos.

### **Subculturas Organizacionales**

A pesar de la gran popularidad de investigaciones relacionadas al concepto de cultura organizacional, los estudios de subculturas y su impacto en las organizaciones son limitados. Esto es debido, primordialmente, a la noción unitaria de la cultura organizacional como he mencionado anteriormente. Es necesario un acercamiento distinto del fenómeno para incluir las culturas subyacentes presentes en las organizaciones (Edwards, 2013; Lok, Rhodes & Westwood, 2011).

#### ***¿Qué es?***

Una de las conceptualizaciones más utilizadas para definir una subcultura fue desarrollada por Van Maanen y Barley (citado en Boisnier & Chatman, 2002) quienes lo describen como un subconjunto de miembros pertenecientes a una organización quienes interactúan con regularidad, se identifican como un grupo distinto dentro de la organización y tienen unos problemas específicos los cuales son resueltos en conjunto. Sin embargo, una subcultura va más allá de un grupo determinado de empleados/as. Los departamentos y equipos

de trabajos dentro de una organización no forman subculturas por el simple hecho de estar conglomerados consecutivamente ni porque se identifican como un grupo o equipo (Jung, Nam, Lee & Kim, 2016; Lok et al., 2011).

Por otro lado, una subcultura es definida como un sistema de conocimientos, creencias, comportamientos, costumbres, supuestos y valores compartidos por un grupo de miembros de una organización (Bellou, 2008; Jung, Nam, Lee & Kim, 2016; Lok et al., 2011; Salazar, 2008). No es el espacio físico lo que delimita la existencia de una subcultura organizacional ni el periodo de tiempo compartido por un grupo en particular de empleados. Una subcultura puede trascender las cuatro paredes de un departamento o división organización e, incluso, puede permanecer aun cuando empleados/as de dicha subcultura ya no están presentes. Las subculturas tienen los mismos elementos de la cultura organizacional dominante (citado en Crough, 2012). Lo único que diferencia el término de cultura organizacional y subculturas es que son diferentes niveles de análisis; esto a su vez permite estudiar las subculturas utilizando las evaluaciones y métodos desarrollados para la cultura organizacional (Müller, Kræmmergaard & Mathiassen, 2009) Las subculturas a su vez presentan su propia agenda y perspectiva que la diferencia de otros grupos dentro de la misma organización (Edwards, 2013; Salazar, 2008).

### ***Tipos de subcultura***

Las subculturas tienen características parecidas a la cultura organizacional dominante, pero también pueden tener distinciones que reflejen sus valores particulares (Bellou, 2008; Crough, 2012; Lok et al., 2011). Esto quiere decir que, a pesar de que las subculturas son coherentes y consistentes, no necesariamente son consistentes con la cultura organizacional dominante (Bellou, 2008). Esto tiene implicaciones que deben ser consideradas por la gerencia de la organización ya que, si una subcultura varía drásticamente de la cultura organizacional

dominante, los/as empleados/as pueden violar normas organizacionales (Crough, 2012).

Otras consideraciones son los valores esenciales y periféricos presentes en las organizaciones (Schein, 1988). Empleados/as les dan más importancia a ciertos valores que a otros. Los valores que le son de mayor importancia a empleados/as y que son fundamentales para el funcionamiento de la organización se les conoce como valores esenciales y son, mayormente, aceptados por la mayoría de los/as empleados/as en la organización (Crough, 2012). Debido a su importancia en el funcionamiento organizacional, los valores esenciales son impuestos al personal y estos son sancionados o expulsados si no se adhieren a los mismos (Boisnier & Chatman, 2002). Por otro lado, los valores periféricos son aquellos valores que no son esenciales para el funcionamiento de la organización, por lo cual algunos empleados/as aceptarán los mismos y otros no (Crough, 2012). Boisnier y Chatman (2002) establecen que los valores periféricos son importantes para las subculturas. Esto puede ser debido a que dichas subculturas pueden formalizarse en torno a estos valores particulares presentes, pero no tan importantes, en la organización.

**Tipologías de Martin y Siehl (1983).** Como resultado de la multiplicidad de posibilidades dentro de una subcultura: acuerdo versus desacuerdo de la cultura organizacional dominante; y la importancia de valores, Martin y Siehl (1983) desarrollaron tres tipologías de subculturas organizacionales.

***Mejoramiento (enhancing).*** Esta subcultura se adhiere a la cultura organizacional dominante y expresa mayor entusiasmo hacia los valores esenciales que el resto de la organización (Boisnier & Chatman, 2002). Los miembros le dan suma importancia y son comprometidos, tanto a los valores esenciales, como a los valores periféricos de la cultura organizacional dominante (Boisnier & Chatman, 2002; Chandler, 2015; Crough, 2012). Se



podría compararse con el fanatismo de un partido político en particular. Los fanáticos de un partido político viven por el partido y lo demuestran en su diario vivir a través de su comportamiento, forma de pensar y de hablar. Incluso, en ocasiones presentan más pasión hacia los ideales que los mismos políticos quienes lo representan (siendo estos una representación de la organización). Estos creen en todo lo que el partido representa y no titubean ante estos ideales a través del tiempo.

***Ortogonal.*** Esta subcultura se caracteriza por la aceptación de la cultura organizacional dominante, sin el entusiasmo y pasión de la subcultura de mejoramiento, y el establecimiento de valores propios que no entran en conflicto con aquellos de la cultura organizacional dominante (Chandler, 2015; Crough, 2012). Esto quiere decir que los miembros de esta subcultura se adhieren a los valores esenciales de la organización mientras mantienen valores periféricos propios que no son congruentes con la cultura organizacional dominante. Sin embargo, estos valores periféricos no son una amenaza para la cohesión de la cultura organizacional dominante, por lo tanto, ambas pueden coexistir (Boisnier & Chatman, 2002). Utilizando el mismo ejemplo de la fanaticada de un partido político en particular; dentro de esta subcultura ya no son fanáticos de un partido, sino son personas que afirman los ideales fundamentales del mismo, pero pueden diferir en ciertas acciones o planteamientos establecidos en un contexto particular. Sin embargo, estas diferencias no son conflictivas ya que el funcionamiento del partido sigue en pie y el miembro sigue afiliado al mismo.

***Contracultura.*** El concepto de subcultura organizacional, al igual, ha tenido una connotación negativa derivada del origen sociológico y antropológico del término subcultura. Desde estos dos campos, una subcultura es asociada con imágenes de desafío, delincuencia y desviación social (Boisnier & Chatman, 2002). Sin embargo, este solo es uno de los tipos de

subcultura que puede surgir en una organización. Esta subcultura se diferencia de las dos antes mencionadas ya que rechaza los valores esenciales y periféricos de la cultura organizacional dominante (Chandler, 2015; Shahzad et al., 2012). Los valores de esta subcultura son vistas como amenazante para la organización ya que crea confrontamientos, discusiones y juegos de poder entre las subculturas y la cultura organizacional dominante (Boisnier & Chatman, 2002; Chandler, 2015; Crough, 2012; Shahzad et al., 2012). Esto puede representarse cuando un grupo de un partido político, en un contexto particular, al pasar el tiempo ya no comparte los mismos ideales del partido al cual se inscribió. Este ya no tan solo se desvía de los ideales, sino impide el cumplimiento de las metas del partido.

**Tipología de Hatch (1997).** Utilizando la tipología antes mencionada Hatch (1997) desarrolla una tipología de subculturas según su diversificación y no basado en tres tipologías concretas. Una subcultura unitaria representa una única cultura organizacional monolítica discutido en secciones anteriores. Una subcultura integrada se asemeja a la subcultura de mejoramiento (Chandler, 2015). Una subcultura poco diferenciada presenta una combinación variada de valores esenciales y periféricos; es una integración de la subcultura de mejoramiento y ortogonal. La subcultura significativamente diferenciada representa la combinación de la subcultura ortogonal y la contracultura en donde las subculturas son heterogéneas, pero aún existe una cultura organizacional dominante (Chandler, 2015). Por último, está la subcultura desorganizada que parte de la perspectiva de fragmentación en donde no existe una cultura organizacional dominante y las subculturas no presentan valores en común.

### ***La formación de subculturas***

Los elementos presentados dentro de una organización se asemejan a aquellas presentes en la sociedad. Esto quiere decir que, si en la sociedad es posible el desarrollo de subculturas, es

también posible la formación de subculturas organizacionales. En el transcurso del crecimiento operacional de una organización, la posibilidad de crear subculturas aumenta, ya que las dinámicas dentro de la misma se complejizan y posibilitan el desarrollo e integración de propiedades estructurales, grupales e individuales (Boisnier & Chatman, 2002). Al igual, el desarrollo de una cultura organizacional dominante que promueva y permita la coexistencia aumentará la posibilidad del desarrollo de subculturas (Chandler, 2015).

**Propiedades estructurales.** Las subculturas generalmente se forman en organizaciones grandes donde existe una diferenciación de tareas, mayor división funcional, mayores grupos profesionales, y un poder descentralizado (Boisnier & Chatman, 2002). La complejidad funcional y la variedad tecnológicas de organizaciones complejas y burocráticas ayudan a la formalización de subculturas (Chandler, 2015), La diferenciación de tareas o posiciones se relaciona a la existencia de grupos profesionales dentro de una organización (Bellou, 2008; Boisnier & Chatman, 2002). Los grupos profesionales facilitan la formación de subculturas ya que sus propios valores trascienden las organizaciones y pueden diferir de los mismos y de otros empleados/as. Al igual, cuando el poder es descentralizado en la organización, esto permite mayor autonomía entre los/as empleados/as en la toma de decisiones, por lo cual, estos pueden obtener los recursos necesarios para construir y mantener las subculturas (Boisnier & Chatman, 2002; Jung et al., 2016).

**Procesos de grupo.** Los grupos que trabajan en un ambiente dinámico pueden ser transformados en subculturas (Boisnier & Chatman, 2002). Sin embargo, el hecho de formar grupos de trabajo no garantiza la formación de subculturas dentro de la organización. Estos grupos se transforman en subgrupos cuando sus miembros adoptan normas y valores en común (Boisnier & Chatman, 2002). Los grupos de trabajo que presentan problemas similares puede

formalizar subculturas debido a que su necesidad de cambiar y cumplir con su propia agenda y alcanzar unas metas en común (Li & Jones 2011). Según el paradigma de similitud-atracción, los individuos con características similares tienden a conglomerarse (Bellou, 2008; Parker 2000). Entre estas características se encuentran: edad, género, retención, formación, y percepción y actitud hacia su trabajo y la organización. Esta última característica establece que empleados/as, cuando están satisfechos o no con su organización y los valores de esta, buscan a otros que compartan su visión (Jung et al., 2016). Esto promueve la formación de los tres tipos de subcultura discutidos anteriormente.

**Bases individuales.** En ocasiones, los miembros de una organización no están conscientes que van formalizando subculturas organizacionales (Boisnier & Chatman, 2002). Sin embargo, hay ciertas características personales que promueven al individuo a insertarse en una subcultura. La resistencia reactiva psicológica es cuando un individuo siente que una libertad conductual específica está siendo amenazada y reacciona contrariamente a cómo se le está pidiendo o señalando. Personas con una predisposición de inconformidad estarán más dirigidos a rechazar la cultura organización dominante, y cuando existen múltiples personas dentro de una organización desafiantes, estos tienden a unirse y formalizar una contracultura (Boisnier & Chatman, 2002). Por otro lado, un/a empleado/a que no está satisfecho/a con la cultura organizacional dominante o con el líder de un departamento o la organización, ya que no siente que los mismos no pueden cumplir con sus metas, es más propenso a modificar los mismos (Boisnier & Chatman, 2002; Chadler, 2015). Al no estar de acuerdo con los valores, el/la empleado/a va en busca de personas con pensamientos similares para formalizar una cultura ortogonal o una contracultura.

**El cambio.** Las organizaciones son sistemas que constantemente están siendo

afectados por los cambios sociales, económicos y políticos del contexto en el cual están inmersos. Debido a la globalización y los avances tecnológicos, las organizaciones no tan solo han tenido que estar pendientes a su entorno directo, sino a lo que está ocurriendo fuera del entorno. El cambio y los efectos de esto en las organizaciones permite la formalización de subculturas. Según Nahavandi y Malekzadeh (citado en Chandler, 2015) la resistencia producida por las fusiones puede crear subculturas cuando miembros de las previas organizaciones no cambian sus valores. Al igual, la resistencia de cambio puede poner al descubierto conflictos ideológicos que pueden formar subculturas. Los cambios organizacionales fomentan la creación de subculturas debido a los momentos de incertidumbre producidos por ellos (Boisnier & Chatman, 2002). Estas incertidumbres promueven los procesos grupales antes mencionados en busca de un espacio o compañía que signifique seguridad para los/as empleados/as. El sentimiento y la discusión de los pensamientos y emociones del personal y los posibles cambios estructurales promueven la formación de subculturas.

### ***Efectos organizacionales de las subculturas***

Como he señalado, la cultura organizacional impacta diferentes elementos de las organizaciones, incluyendo el desempeño organizacional, ya que la misma representa lo que es la realidad dominante en la organización. Es la forma en que se resuelven los problemas y se procesan las situaciones fuera y dentro del ambiente de trabajo. Esto mismo ocurre con las subculturas organizacionales. Incluso, los/as empleados/as se sienten más identificados con sus subculturas ya que están inmersos directamente en su vida cotidiana (Lok et al., 2011). Según Bellou (2008), Bunch (2007), y Crough (2012), la influencia de las subculturas es más fuerte que la cultura organizacional dominante y puede influir en la percepción, actitudes y comportamientos. Es por esto que existen efectos positivos y negativos de las subculturas en las

organizaciones y la cultura organizacional dominante (Boisnier & Chatman, 2002).

**Subculturas en una cultura.** Las subculturas pueden tener un efecto negativo en una cultura organizacional dominante débil. En una cultura débil los valores, normas y supuestos no están internalizados adecuadamente entre los miembros de la organización (Shahzad et al., 2012). Existe una incertidumbre y una visión nublada de lo que se espera. Una subcultura dentro de esta cultura organizacional débil podría comenzar a imponer su visión de mundo y desviar la cultura organizacional dominante (Salazar, 2008).

Por otro lado, una cultura organizacional fuerte crea cierta estabilidad organizacional al promover un determinado conjunto de valores, por lo cual se piensa generalmente que una cultura organizacional fuerte no puede o impide la formación de subculturas. Sin embargo, es posible la coexistencia de ambas dentro de una organización (Crough, 2012). No obstante, han surgido resultados contradictorios en cuanto al efecto positivo y negativo de las subculturas en las culturas organizacionales dominantes fuertes. Por ejemplo, Van Maanen y Barley (citado en Boisnier & Chatman, 2002) establecen que las subculturas generan conflictos dentro de las organizaciones cuando estas deben confrontarse. Por otro lado, las subculturas pueden generar mayores respuestas a los problemas mediante la creatividad y flexibilidad de cada subcultura ya que aún siguen siendo parte de la organización (Boisnier & Chatman, 2002). Las organizaciones mantienen una identidad general y estable, mientras son dinámicas en las respuestas a los cambios ambientales gracias a las subculturas existentes (Crough, 2012).

Debido a los posibles efectos negativos en la cultura organizacional dominante, Deal y Kennedy (citado en Salazar, 2008) proponen cuatro aspectos que deben observarse en las subculturas organizacionales para atender las situaciones antes de que convierta en un problema: (1) cuando no hay un intercambio formal o informal entre las subculturas, estas pueden

desarrollarse hacia adentro; (2) cuando se comienza a crear tensión entre las subculturas por los conflictos y competitividad de posiciones; (3) cuando asumen requisitos de clubes exclusivos (e.g. restricciones para poder pertenecer a ellas y exclusiones arbitrarias); y (4) cuando los valores de las subculturas tienen mayor importancia que los valores de la cultura organizacional dominante.

**La gerencia y el cambio.** Las subculturas crean nuevas formas de realizar el trabajo de los/as gerenciales dentro de la organización. Estos ya no tan solo deben estar pendiente de alcanzar las metas organizacionales y el desempeño de sus empleados/as. Los/as gerentes deben estar conscientes de las subculturas existentes y emergentes dentro de la organización y monitorearlos en sus diferentes niveles (Jung el tal., 2011; Lok et al., 2011). El compromiso y otras actitudes son influidas más por eventos que ocurren en el contexto inmediato que en el acercamiento global de la organización (Müller et al., 2009). Es por lo que, se requiere mayor atención y recursos dirigidos a la cultivación de subculturas organizacionales (Lok et al., 2011). Esto es de suma importancia cuando se quiere implementar cambios en la organización. Esto se observa en lo antes mencionado de las fusiones organizacionales. Si la cultura organización y las subculturas existentes dentro de estas no se toman en cuenta, el conflicto que emerge de las diferencias tendrá un efecto negativo en el funcionamiento organizacional. No se está discutiendo sobre la necesidad de eliminar las subculturas sino la creación de subculturas de mejoramiento y subculturas ortogonales en vez de contraculturas.

**La efectividad y el desempeño organizacional.** La literatura en cuanto al impacto de las subculturas en el desempeño organizacional es limitada (Crough, 2012). Sin embargo, se han realizado estudios en cuanto al rol de las subculturas en la efectividad y el cumplimiento de las metas de proyectos. Es necesario considerar las diversas subculturas ya que las diferencias entre

subculturas y entre estas y la cultura organizacional dominantes pueden ocasionar el fracaso de las metas de proyectos y la implementación de prácticas (Boisnier & Chatman, 2002; Müller et al., 2009). El desequilibrio entre las subculturas puede dañar la efectividad organizacional, interrupción en el cumplimiento de metas y el colapso de la organización por el conflicto (Jung et al., 2015).

Li y Jones (2010) indican que el estudio del efecto de la cultura organizacional en el desempeño organizacional no debería estar enfocado en una ilusión unitaria de las organizaciones. Los autores enfatizaron la importancia de considerar las subculturas organizacionales en el desempeño organizacional. Jung et al. (2016), investigaron el efecto de las subculturas en el desempeño organizacional. Las subculturas son críticas en alcanzar el desempeño a mediano y a largo plazo (Jung et al., 2016). Esto puede ser debido a que estas proveen una referencia conductual que es utilizado en diferentes situaciones y que guía a los miembros a desempeñarse según las expectativas de la subcultura (Li & Jones, 2010). Esto contrasta con los resultados de Denison y Mishra (citado en Boisnier & Chatman, 2002) que establecen culturas fuertes promueven desempeño a corto plazo, pero inhiben el desempeño organizacional a largo plazo. Las subculturas son necesarias para un desempeño organizacional óptimo. Al igual, según los resultados de Jung y colegas (2016) se mejora el desempeño organizacional cuando se utilizan las subculturas para desarrollar las políticas organizacionales.

La literatura descrita anteriormente provee un marco de referencia que plantea la complejidad de la cultura organizacional, sus subculturas y el desempeño organizacional. Las investigaciones proveen, al igual, una imagen clara de que la cultura organizacional y el desempeño organizacional han sido estudiados desde un nivel en particular dejando atrás la mirada holística que pretendo desarrollar en el estudio propuesto a continuación. Según detallé



en la revisión de literatura las subculturas han sido relacionadas a diferentes variables. Faltan desarrollar estudios que la tomen en cuenta para conocer cómo influye en el desempeño de las organizaciones.

### **Objetivos y Preguntas de Investigación**

El propósito de este estudio era indagar sobre las implicaciones de la cultura y subculturas organizacionales sobre el desempeño organizacional en instituciones financieras (Cooperativas de Ahorro y Crédito y Bancos) en Puerto Rico. Los datos fueron recopilados a través de entrevistas cualitativas semi-estructuradas virtuales y presenciales. Los objetivos de este estudio fueron: (a) indagar las conceptualizaciones de un grupo de empleados/as en instituciones financieras en Puerto Rico sobre la cultura organizacional; (b) indagar sobre las conceptualizaciones de un grupo de empleados/as sobre el desempeño organizacional; (c) identificar las distintas opiniones del personal sobre la importancia de la cultura organizacional para el desempeño organizacional; y (d) explorar la influencia de sub-culturas organizacionales en el desempeño organizacional. Estos objetivos tuvieron como propósito explorar el papel de la cultura y subculturas organizacionales en relación con el desempeño organizacional, y crear las bases para el desarrollo de un modelo holístico de cultura organizacional y sus implicaciones en la optimización del desempeño organizacional.

Lograr estos objetivos fue muy importante ya que me permitió desarrollar conocimiento acerca de estos dos conceptos que han sido estudiados en otros contextos, pero no en el contexto puertorriqueño, integrando las subculturas como un concepto nuevo. Utilizando una conceptualización distinta del constructo de desempeño organizacional, contribuí a una nueva vertiente de estudio. El poder cumplir con estos objetivos fue pertinente ya que pone en descubierto la importancia de tomar en cuenta la cultura organizacional y sus subculturas en la

adecuación de índices de desempeño organizacional y en el desarrollo de estrategias para llegar a las metas establecidas. Al igual, el logro de estos objetivos formó el cimiento de futuras investigaciones relacionadas al tema en el contexto de organizaciones puertorriqueñas.

Según presenté en el planteamiento del problema, a pesar de que la investigación de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional ha tenido un gran auge en la comunidad científica, la cultura organizacional y el desempeño organizacional han sido estudiados desde una mirada muy simplista; la cultura como un conjunto de valores y el desempeño como las ganancias/pérdidas económicas de la organización. Sin embargo, ambos conceptos son más que sus niveles valorativos y económicos. Es necesario estudiarlos desde su complejidad. En este sentido y en base al propósito del estudio consideré siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo define un grupo de empleados/as de instituciones financieras (Cooperativas de Ahorro y Crédito y Banca) la cultura organizacional y las subculturas?
2. ¿Cómo define un grupo de empleados/as de instituciones financieras (Cooperativas de Ahorro y Crédito y Banca) el desempeño organizacional?
3. ¿Qué influencia o importancia ejercen los artefactos, valores y supuestos (cultura organizacional) en el desarrollo, evaluación y resultados del desempeño organizacional?
4. ¿Cómo afecta las subculturas organizacionales el desempeño organizacional?

## **Capítulo II:**

### **Método**

En esta investigación expuse la influencia de la cultura organizacional y sus subculturas en el desarrollo, resultados y evaluación del desempeño organizacional desde la perspectiva de 13 empleados/as de organizaciones en Puerto Rico del sector financiero (Cooperativas de Ahorro y Crédito, Banca, Financiera). La incorporación de subculturas y el enfoque holístico de los conceptos aportan a una mayor comprensión de las dinámicas y relaciones que los/as empleados/as perciben como importantes en el desempeño organizacional. Espero que los resultados investigativos puedan ser implantados por profesionales que están involucrados en el desarrollo organizacional (e.g. recursos humanos, psicólogos/as industriales/organizacionales y gerentes) como una herramienta para la búsqueda de prácticas de desempeño organizacional convergentes con las culturas existentes en las organizaciones. De este modo, se podrá monitorear el progreso y tomar las decisiones necesarias para mantener el funcionamiento de las instituciones dentro de este mercado globalizado y competitivo. Para lograr lo antes mencionado, llevé a cabo un estudio cualitativo desde un enfoque exploratorio.

### **Diseño de investigación**

Según he planteado, la cultura organizacional es un fenómeno co-construido por los/as integrantes de una organización. Son supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo (Schein, 1990). Esta es vista como un proceso donde existe una reacción continua de significados compartidos (Lim, 1995). Parto de la premisa de que la cultura organizacional no puede ser vista desde una perspectiva de integración que la plantea como entendida de la misma forma por todos los miembros de la organización. Es por lo que la base y fundamento de este estudio fue el paradigma construccionista. Desde este paradigma, la realidad es construida

mediante las experiencias que obtenemos de las interacciones sociales. No existe una realidad absoluta, sino múltiples construcciones mentales que surgen de múltiples significancias de lo que observamos en nuestro alrededor (Onetto, 2004; Rodríguez, 2007). El acercamiento al tema desde este paradigma me permitió sustentar la existencia de subculturas dentro de organizaciones. Además, me ayudó a conocer los múltiples significados e interpretaciones presentes en un mismo contexto laboral. No existe una sola cultura, sino múltiples interpretaciones y significancias dentro de un ambiente laboral compartido, lo cual explica el surgimiento de subculturas organizacionales. Al igual, desde el paradigma constructivista, la coexistencia de múltiples realidades puede crear conflictos entre ellas (Mertens, 2010; Rodríguez, 2007). Esto mismo ocurre en las interacciones entre cultura y subcultura y entre subculturas de una misma organización.

Esta investigación fue de corte exploratorio. Este enfoque se emplea cuando se presenta un tema poco estudiado o que no se ha abordado antes, o cuando la revisión de literatura no establece una guía investigativa clara o prevalece una idea pobre sobre algún tema (Hernández-Sampieri et al., 2010). Al igual, se utiliza para indagar sobre un tema desde nuevas perspectivas lo cual es el objetivo de este estudio. Como he mencionado anteriormente, se han realizado investigaciones sobre la relación de la cultura organizacional y el desempeño organizacional desde un método cuantitativo. Sin embargo, el estudio de cultura organizacional se ha quedado en el nivel valorativo y el estudio del desempeño organizacional se ha quedado en el nivel económico. La complejidad de ambos sugiere una investigación más holística de los conceptos tomando en consideración los distintos niveles simultáneamente y la percepción de quienes la construyen. Al igual, no encontré ningún estudio que abordara la influencia de las subculturas organizacionales en el desempeño organizacional. Es por esto, que el estudio de estos

constructos puede considerarse como un tema emergente en el campo investigativo. Es muy importante resaltar que no encontré investigaciones realizadas desde la población puertorriqueña que se enfocaran en el estudio de la influencia de la cultura organizacional y el desempeño organizacional. Tampoco encontré estudios sobre la influencia de las subculturas organizacionales y el desempeño organizacional, por lo cual fue pertinente realizar el estudio desde un enfoque exploratorio.

Empleé un método cualitativo para esta investigación ya que me permitió conocer las perspectivas y significancias de quienes crean y transforman la cultura organizacional dominante y sus subculturas. La investigación cualitativa está diseñada para proveer una descripción detallada de un programa, práctica o situación (Mertens, 2010; Willig, 2015). Este método es fundamentado por el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos y establece que la realidad se define mediante las interpretaciones de las y los participantes (Hernández-Sampieri et al., 2010). Esto va acorde con la base constructivista de la investigación realizada, por lo cual, los datos que recopilé demuestran la percepción particular de cada participante en cuanto a la influencia de la cultura organizacional y sus subculturas en torno al desempeño organizacional. Mediante el método cualitativo conocí cómo definen los/as participantes la cultura y subculturas organizacionales y no meramente establecí qué tipo de cultura existe y su relación con el desempeño organizacional. Al igual, este método me ayudó a estudiar otros indicadores del desempeño organizacional que no fueran cifras numéricas de producción y ganancias a través de las interpretaciones de los/as participantes, según el modelo teórico planteado. Los datos cualitativos obtenidos le añaden un valor explicativo a las estadísticas obtenidas en los estudios discutidos anteriormente. El paradigma constructivista y el enfoque procesal de cultura organizacional señalan que la investigación cualitativa es la más apropiada ya que permite

indagar a profundidad sobre los distintos niveles y aspectos culturales sin quedar en el plano superficial de determinar qué tipo de cultura se presenta en una organización (Creswell, 2014; Mertens, 2010; Willig, 2015).

Por otro lado, integré el diseño genérico, el cual se define como un diseño que no es guiado por un conjunto de supuesto filosóficos explícitos o establecidos dentro de aquellos diseños cualitativos conocidos (Caelli, et al., 2003). No pretendí construir una teoría (teoría fundamentada), enfocarme en las estructuras subjetivas internas de los/as participantes y las participantes (fenomenología), ni comenzar un cambio social desde los resultados encontrados (investigación-acción), por lo cual el diseño genérico fue el más apropiado. Al igual, a pesar de que dos de mis constructos del estudio son la cultura y las subculturas en las organizaciones, el mismo no podía ser categorizado como un estudio etnográfico ya que no tuve como único objetivo el entender las reglas culturales de un grupo o comunidad en particular.

Con el diseño genérico pretendí estudiar las opiniones, actitudes, creencias, entendimientos, procesos o perspectivas de los/as participantes (Cooper & Endacott, 2007; Percy, et al., 2015). El diseño genérico me fue útil en el proceso de identificación de las respuestas a las preguntas de investigación que desarrollé y a través de las cuales esperaba lograr lo siguiente: (a) indagar las conceptualizaciones de un grupo de empleados/as en instituciones financieras en Puerto Rico sobre la cultura organizacional; (b) indagar sobre las conceptualizaciones de un grupo de empleados/as sobre el desarrollo organizacional; (c) identificar las distintas opiniones del personal sobre la importancia de la cultura organizacional para el desempeño organizacional; y (d) explorar la influencia de sub-culturas organizacionales en el desempeño organizacional.

## Participantes

Para fines de este estudio, la población objetivo constituyó del personal de instituciones financieras (empleados y gerenciales) en el área metropolitana de San Juan. Partí de la premisa que la cultura organizacional varía entre tipos de organizaciones (manufactura, servicio, venta, financiera, etc) y localización geográfica (metrópolis y área rural), por lo cual el enfoque de este estudio fue exclusivamente las instituciones financieras del área metropolitana. Al mismo tiempo, la conceptualización y la definición de cultura organizacional puede variar dentro de los tipos de instituciones financieras. Según Sotomayor (2012), una muestra de seis integrantes del Departamento de Recursos Humanos de Cooperativas de Ahorro y Crédito del área metropolitana de San Juan, indicaron que las culturas organizacionales de las cooperativas en general eran diferentes a aquellas de instituciones bancarias. Esta percepción surge, primordialmente, del movimiento cooperativista y los principios básicos que rigen estas instituciones. Entiendo pertinente resaltar estos hallazgos ya que influyó en la muestra del presente estudio.

Los criterios de inclusión fueron (1) tener 21 años o más y (2) estar trabajando actualmente en una institución financiera del área de San Juan por un periodo no menor de tres años. Llevé a cabo un muestreo intencional para el reclutamiento y selección de los/as participantes con aquellas personas que estaban disponibles (Hernández-Sampieri et al., 2010). Envié cartas de invitación electrónicamente a 13 instituciones financieras (11 Cooperativas de Ahorro y Crédito y 2 bancos) entre los meses de junio y octubre de 2020 para que pudieran distribuir la promoción entre su personal. De las 14 instituciones, recibí contestación y aprobación de seis instituciones financieras. Aquellas personas que estuvieron interesadas me contactaron directamente a la información de contacto dada en la promoción para mantener su

confidencialidad. Una vez aquellas personas me contactaron, establecimos una fecha, modalidad (virtual o presencial) y lugar (si aplicaba) para realizar las entrevistas. Al igual utilicé un muestreo de cadena o bola de nieve para poder reclutar la mayor cantidad de personas posibles. El muestreo de bola de nieve es útil ya que le pide al participante identificar a otras personas que cumplan con los requisitos del estudio y que tengan un interés similar para ser participe (Creswell, 2014; Mertens, 2010). La bola de nieve fue el muestreo más efectivo en las instituciones bancarias.

Reconozco que este proceso de reclutamiento presentó varios retos. En primer lugar, las instituciones financieras, en su mayoría, son reservadas a la hora de brindar información propia debido a la competencia que se presenta en Puerto Rico. El hablar sobre el desempeño organizacional puede producir cierta incomodidad, lo cual pudo afectar el reclutamiento de los/las participantes. Al igual, las personas de la población objetivo pudieron no querer participar debido a que hubieran tenido que separar un tiempo determinado para la entrevista. En tercer lugar, el estudio fue realizado durante los comienzos de la pandemia del COVID-19 y muchas organizaciones modificaron sus servicios y medidas de seguridad, lo cual aumentó la carga de trabajo y limitó el acceso a la población bajo investigación. Las estrategias que empleé para atender estas situaciones fueron las siguientes: (a) asegurar la confidencialidad de los datos recopilados; (b) explicar de los beneficios (al participar el participante y la participante pudo reflexionar sobre el tema que trabajaremos el cual podría beneficiar los procesos y evaluación de la cultura organizacional y el desempeño organizacional, y pudo tener la satisfacción de haber colaborado en un ejercicio para la aprobación de este requisito académico y la creación de conocimiento); (c) mencionar que las entrevistas se realizarían el día y el lugar más conveniente para el o la participante; e (d) indicar que las entrevistas se realizarían en la modalidad de su



preferencia para evitar el contacto durante la pandemia.

Entrevisté a 13 participantes los cuales fluctuaron entre 25 y 57 años y que han estado con su institución por 3 a 35 años. Los mismos ejercían una variedad de puestos desde la gerencia, desde el nivel ejecutivo, hasta empleados del nivel profesional o de piso, como contable y representantes. El 23% fueron hombres (3 participantes) y el 77% fueron mujeres (10 participantes). Al igual, la mayoría de los participantes pertenecía a la banca (62%), luego fueron los de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (30%) y un participante de un banco financiero (8%). Participaron tres Bancos, tres Cooperativas de Ahorro y Crédito y una Institución Hipotecaria. Véase Tabla 1 para mayor detalle de los datos demográficos de los participantes. Según Cooper y Endacott (2007), dentro de un diseño genérico, es suficiente tener entre 12 a 20 participantes en una muestra heterogénea. Empleé la estrategia de saturación para delimitar la cantidad final de la muestra de este estudio. Al realizar el análisis de la entrevista del participante 12 y 13 no emergieron nuevos temas.

**Tabla 1**

*Resumen de datos demográficos*

Participante	Edad	Sexo	Puesto	Años laborando	Ciudad	Tipo
1	25	M	Representante de préstamos	3	Guaynabo	Banca
2	54	F	Oficial hipotecario	3 ½	San Juan	Financiera
3	48	M	Auditor interno	10	San Juan	Banca
4	57	F	Analista de crédito	33	San Juan	Banca
5	55	F	Especialista de IRAs & DGI	35	San Juan	Banca
6	31	F	Representante	6	San Juan	Banca

Participante	Edad	Sexo	Puesto	Años laborando	Ciudad	Tipo
7	39	F	Oficial de Tarjetas de Crédito	12	Guaynabo	Coop A/C
8	37	F	Supervisor de departamento	17	Hato Rey	Banca
9	50	M	Ejecutivo	5	San Juan	Coop A/C
10	41	F	Especialista de IRAs & DGI	6	San Juan	Banca
11	41	F	Contable	9	Guaynabo	Coop A/C
12	38	F	Asistente Administrativo	13 ½	Guaynabo	Coop A/C
13	46	F	Contable	9	Hato Rey	Banca

*Nota.* M= masculino, F=femenino, Coop A/C= Cooperativa de Ahorro y Crédito

## **Instrumentos**

Para llevar a cabo este estudio utilicé los siguientes instrumentos: (1) hoja de datos demográficos para cada participante; y (2) guía de preguntas para las entrevistas cualitativas. A través de la hoja de datos demográficos recopilé información concreta sobre la vida personal y profesional de las y los participantes y características de la organización como: tipo de institución financiera (Cooperativa de Ahorro y Crédito o Banca), años que lleva operando y tamaño de la institución. Por otro lado, la guía de preguntas desarrollada fue el instrumento principal para el estudio de la percepción de los/as empleados/as de instituciones financieras en cuanto a la influencia de la cultura y subculturas organizacionales en el desempeño organizacional.

### ***Hoja de datos demográficos***

Antes de comenzar cada entrevista le pregunté sobre la información requerida en la hoja

de datos demográficos (Anejo A). Mediante este instrumento, recopilé información personal tal como: edad, sexo, años laborando en la institución financiera y ciudad en la cual trabaja. Al igual, recopilé información organizacional tal como: tipo de institución financiera, años que lleva operando y tamaño de la institución. Este instrumento es confidencial y el/la participante no estuvo obligado a contestar todas las preguntas descritas en el mismo. El instrumento fue útil ya que tuvo el propósito de crear un perfil personal, profesional y organizacional de las personas e instituciones financieras que formaron parte del estudio. Los datos de este me brindaron un marco de referencia al analizar los datos recopilados a través de las entrevistas.

### ***Guía de preguntas para la entrevista cualitativa***

La guía de preguntas para la entrevista cualitativa se compuso de preguntas abiertas semi-estructuradas (Anejo B). La misma fue el instrumento vital para conocer la percepción de los/las empleados/as de instituciones financieras del área metropolitana de San Juan sobre los conceptos de: cultura organizacional, subculturas organizacionales y desempeño organizacional. El instrumento se dividió en tres partes: definiciones de cultura organizacional y subculturas, definiciones de desempeño, e influencia entre los conceptos

La primera parte de la guía abordó los temas sobre la percepción de los/as empleados/as en cuando a las definiciones de cultura organizacional y subculturas organizacionales en el sentido más conceptual. Al igual, discutí cómo los/as empleados/as definían su propia cultura organizacional y la posible existencia, definiciones y características de subculturas. La segunda parte atendió aspectos relacionados con la percepción de los/as empleados/as del desempeño organizacional. Discutí las posibles definiciones y características de un desempeño organizacional óptimo según las opiniones de los/as participantes. Además, incluí preguntas relacionadas al desempeño organizacional particular de cada institución. Dentro de estas

preguntas, estuvieron presentes temas del proceso y evaluación del desempeño organizacional. La última parte discutí preguntas sobre la percepción de los/as empleados/as sobre la posible influencia, y lo que esto implica, de la cultura y subculturas organizacionales en el desempeño organizacional. Por otro lado, resalto el carácter semi-estructurado de esta guía ya que surgieron nuevas preguntas en las diversas entrevistas según los temas y los planteamientos realizados por las y los participantes según entendí pertinente para el estudio.

**Definición de conceptos.** La cultura organizacional es un concepto joven en la literatura que ha llamado el interés de la comunidad científica. Según Cantillo (2013), se ha elaborado y propuesto una variación de definiciones. Sin embargo, no se ha llegado a un acuerdo sobre las mismas e incluso su utilidad ni a cómo se debe medir (Nikpour, 2017; Schein, 1990). Por otro lado, el concepto de desempeño organizacional se ha medido desde un enfoque unidimensional, tomando en consideración únicamente factores económicos y de producción (Zornoza & Ros, 2008). Con el propósito de una nueva aportación al campo de estudio, emplearé términos que abarquen un enfoque multidimensional del desempeño organizacional. Para recopilar los datos de las percepciones de los/las empleados/as en cuanto a la importancia de la cultura organizacional y sus subculturas al desempeño organizacional, desarrollé una guía de preguntas abiertas y semi-estructuradas utilizando las siguientes conceptualizaciones:

1. *Cultura organizacional:* Basándome en los trabajos de Schein (1985), definí en este estudio la cultura organizacional como los patrones de ideas y creencias creadas y desarrolladas por un grupo que ha estado interactuando por un periodo de tiempo prolongado que establecen la forma de mirar y reaccionar ante problemas que se le enseñan a nuevos miembros del grupo. Según Schein (1990), la cultura organización se compone de tres niveles: artefactos, valores, y supuesto.

- a. *Artefactos*: Elementos tangibles del ambiente físico y social de las organizaciones (e.g. comportamiento, uniforme, documentos, estructuras físicas y rituales).
  - b. *Valores*: Criterios generales que orientan a las personas para determinar qué tipo de comportamiento, evento y situación son deseables o indeseables.
  - c. *Supuestos*: Las percepciones, pensamientos, procesos, sentimientos y conductas que son internalizadas en una organización. Los mismos se dan por naturales y correctas sin margen de su cuestionamiento.
2. *Sub-cultura*: Para este estudio, definí el concepto como patrones de comportamientos, ideas, valores y normas que se diferencian de la cultura organizacional principal (Boisnier & Chatman, 2002). Una subcultura no necesariamente representa un subconjunto de miembros pertenecientes a una organización quienes interactúan con regularidad y se identifican como un grupo distinto dentro de la organización (Van Maanen & Barley, 1985). Subculturas, por lo contrario, no necesariamente son formadas oficialmente e intencionalmente, ni representan un grupo delimitado dentro de las organizaciones (Boisnier & Chatman, 2002).
3. *Desempeño organizacional*: Consideré el desempeño organizacional como un indicador que mide cuán bien una organización ha alcanzado unos objetivos o metas preestablecidas (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Utilicé un enfoque multidimensional; en el mismo definí el constructo mediante las percepciones de los/las empleados/as sobre las siguientes dimensiones: perspectivas de los clientes; perspectiva de la organización interna; perspectiva de innovación y aprendizaje; y perspectiva financiera (Kaplan & Norton; 1993).

- a. *Perspectiva de los clientes:* Percepción de que la organización está satisfaciendo las necesidades de sus clientes.
- b. *Perspectiva de la organización interna:* Percepción de que las operaciones y estructuras facilitan y promueven el cumplimiento de las necesidades de los clientes.
- c. *Perspectiva de innovación y aprendizaje:* Percepción de la habilidad de la organización para adaptarse y mejorar.
- d. *Perspectiva financiera:* Percepción del grado en que se alcanzan las metas monetarias.

### **Procedimiento para la recopilación de los datos**

Dividí la recopilación de los datos en tres partes: (1) validación de la guía de preguntas, (2) reclutamiento de las y los participantes; y (3) entrevistas. Describo cada una a continuación.

#### ***Validación de la guía de preguntas***

Con el propósito de identificar si el contenido de la guía del estudio iba de acorde con los objetivos investigativos, solicité a los miembros expertos en el tema del comité de investigación la revisión de este. Luego de revisar la guía, los expertos del comité me enviaron por correo electrónico sus sugerencias y recomendaciones de cómo mejorarla. Realicé las recomendaciones y correcciones necesarias para establecer la calidad de la guía de preguntas; el producto de este proceso fue la versión final de la guía.

#### ***Reclutamiento de las y los participantes***

Una vez culminado el proceso de validación y la aprobación (#1920-153) del Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) de la

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras procedí a establecer el primer contacto con los/as posibles participantes. Una modificación a la propuesta enviada al CIPSHI fue sometida y aprobada para incluir entrevistas virtuales, a través de *Google Meets*, como estrategia de recopilar los datos debido al COVID-19. La intención original para obtener una representación de la población iba a realizar contacto tanto presencial como cibernético. Sin embargo, el contacto presencial no fue posible debido a los distintos protocolos de seguridad establecidos por las instituciones financieras relacionados con el COVID-19. Debido a esto, envié un correo electrónico solicitando la participación de alguno de sus empleados/as y me comuniqué vía telefónica. Utilicé el listado provisto por la Asociación de Bancos de Puerto Rico y el Directorio de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Liga de Cooperativas de Puerto Rico para comenzar el contacto con las instituciones. Al igual, me dirigí a las páginas cibernéticas oficiales de las instituciones financieras para validar el número y/o correo electrónico de contacto. Es importante notar, que el reclutamiento más útil debido a la pandemia del COVID-19 fue el muestreo de bola de nieve discutido en secciones anteriores. Para facilitar el proceso de reclutamiento creé un registro en Microsoft Word sobre el nombre del o la participante, la institución financiera a la que pertenece, modalidad preferida, el correo electrónico y la disponibilidad para la entrevista (Anejo C). Una vez el o la participante me contactó vía teléfono o correo electrónico, llegamos a un acuerdo sobre fecha, hora y lugar más favorable para realizar la entrevista (si optaba por la modalidad presencial) y fue anotado/a en el registro.

### ***Entrevistas***

Realicé 13 entrevistas individuales desde junio hasta octubre 2020. De las trece, dos fueron presenciales y 11 virtuales, esta última a través de la plataforma de *Google Meet*. Las dos entrevistas presenciales fueron en los hogares de dichos participantes debido a que se

encontraban laborando remotamente. Para las entrevistas presenciales, el día de la entrevista, comencé discutiendo la hoja de consentimiento informado (Anejo D). Para las entrevistas virtuales, la hoja de consentimiento informado se envió con anterioridad a la entrevista y antes de comenzar la misma aseguré su firma electrónica (Anejo E). Este documento certificó que la participación en el estudio fue libre y voluntario, por lo cual el/la participante pudo oponerse a contestar alguna pregunta o pudo abandonar el estudio en cualquier momento. El mismo fue discutido con detenimiento con cada participante antes de comenzar formalmente la discusión de las preguntas. El documento incluyó: el propósito y la importancia del estudio. Aclaré que las grabaciones auditivas iban a ser transcritas con el propósito de poder utilizar las citas en la investigación. Discutí que los riesgos eran mínimos en esta investigación en cuanto a la divulgación de información personal y organizacional. No obstante, enfatiqué las medidas que tomé y que estaría aplicando para mantener la confidencialidad del participante y la participante, la institución y la información generada. Le recalqué a cada participante la utilización de seudónimos durante la entrevista y la precaución de no divulgar información que pueda identificar a la institución financiera para mantener la confidencialidad.

Una vez discutida y atendida las preguntas en relación con el estudio y la hoja de consentimiento informado, le entregué una copia de esta firmada por el participante y la investigadora para aquellos con la modalidad presencial y una copia del formulario de *Google Forms* fue enviado al correo electrónico de su preferencia. Luego de la hoja de consentimiento, proseguí a discutir la hoja de datos demográficos. La misma tuvo el propósito de crear un perfil de las y los participantes y poder distinguir la información recopilada. Para mantener la confidencialidad, el documento fue identificado con un número y con la letra V (virtual) o P (presencial) y la información se utilizó para propósitos del estudio exclusivamente. Una vez



completado, guardé en el expediente.

Antes de comenzar a realizar las preguntas de la guía, le indiqué al/la participante que comenzaría a grabar la entrevista. Para las entrevistas presenciales las entrevistas fueron grabadas con mi celular personal y para las entrevistas virtuales, fueron grabadas a través de *Google Meet*. Aquellos que no quisieron mostrar su rostro, pudieron apagar sus cámaras. Le recordé que no estaba obligado u obligada a contestar las preguntas y que podía abandonar la entrevista en cualquier momento si deseaba. Durante la entrevista utilicé la versión final de la guía de preguntas. Clarifiqué dudas o re-fraseé algunas preguntas según fue pertinente para que los/as participantes pudieran tener una mayor comprensión de la información. Al mismo tiempo, para no interrumpir al/la participante, hice anotaciones de aquellos aspectos que quería retomar una vez culminaba de contestar la pregunta. Con esta información, formulé nuevas preguntas para atender los temas que emergieron de las contestaciones de los/as participantes. Estuve parafraseando en distintos momentos de la entrevista lo que el/la participante mencionó para identificar lo que entendí del mensaje que este/a estaba queriendo transmitir.

### **Análisis de los datos**

Durante el proceso de recopilación de datos comencé el proceso de transcripción de las entrevistas. Estuve aplicando la transcripción natural ya que la misma me permitió tener datos inteligibles de la percepción de los/as participantes. Mediante las transcripciones no incorporé texto de muletillas, balbuceos y reorganicé el orden sintáctico para evitar confusión. Este tipo de transcripción fue empleado debido al diseño del estudio. Pretendí estudiar las opiniones, percepciones, creencias y entendimientos de los/as participantes respecto al objeto de estudio y no enfocarme en la semántica de las y los participantes. La transcripción natural me permitió estudiar qué se ha dicho y no qué se quiere decir como lo pretende un estudio fenomenológico.

Cada transcripción fue revisada junto a su audio para velar por errores del cambio de formato de los datos.

Realicé un análisis temático aplicado utilizando como unidad de análisis segmentos (frases/oraciones) presentes en las transcripciones. Un análisis temático aplicado es un método sistemático para identificar, organizar y ofrecer insumo sobre patrones de significados (temas) en una base de datos cualitativa (Alhojailan, 2012; Braun & Clarke, 2012). Al igual, comencé a realizar el análisis de la información desde la primera entrevista para atender el asunto de saturación. La saturación de los resultados se realiza cuando ya no se obtiene información nueva a partir de las fuentes y técnicas de recopilación de datos. Dentro del estudio propuesto, llegué a la saturación de resultados para la entrevista 12, pero prosigui con la entrevista 13 ya que ya estaba confirmada.

El análisis temático aplicado lo dividí en tres niveles (Figura 4 para un resumen del proceso). Es importante señalar que leí detenidamente las transcripciones antes de comentar el proceso de análisis. Según Braun y Clarke (2012) y Percy, et al. (2015) leer primero todo el material permite familiarizarnos con el mismo, lo cual hará que las categorías surjan más rápidamente.

### ***Guía de códigos***

Luego de la lectura, comencé con la creación de la guía de códigos de manera deductiva e inductiva. Utilicé la guía de preguntas de las entrevistas como primer paso para crear el contenido, el cual se compuso de 23 códigos. Los códigos inductivos surgieron de una revisión preliminar de las respuestas de las y los participantes. Esto quiere decir que creé nuevos códigos a base de la información dada por estos. Revisé dos transcripciones tomando en cuenta la presencia de empleados gerenciales y empleados de piso y las dos instituciones financieras

predominantes en la muestra: (1) empleado de piso de un banco; y (2) gerencial de una cooperativa de ahorro y crédito. Se utilizaron dos entrevistas con estas características para crear una guía de códigos más robusta tomando en cuenta las diversas contestaciones posibles. La información de estas dos entrevistas fue utilizada para crear subcódigos para los 22 códigos obtenidos de manera deductiva. Durante el segundo nivel de codificación descrito a continuación añadí un código y tres subcódigos a la guía. Al igual, eliminé un código por irrelevancia al estudio y dos subcódigos por falta de información, los cuales se incorporaron en otros códigos según aplicaban.

### ***Segundo nivel de análisis***

Mi interés en esta segunda etapa fue en el significado de las unidades. En esta segunda lectura de las transcripciones, estuve identificando datos relevantes, analizando las similitudes y diferencias entre las unidades; aplicando códigos, y recuperando ejemplos relevantes de cada código. Mediante la comparación de unidades resalté los códigos sobre la conceptualización de los/as empleados con relación a los objetivos y preguntas de investigación. Recalco la creación del código “otros” durante este proceso en donde conglomeré aquellas unidades que no pude establecer un código claro o que fue difícil de clasificar durante el proceso. Este código es útil ya que previene eliminar unidades que aparentan ser irrelevantes en un momento, pero que más adelante pueden mostrar un significado (Hernández-Sampieri et al., 2010). Luego de terminar la codificación, volví a revisar este código para ver si era posible ubicar unidades de dicho código en uno que se creó posteriormente. Al final de todas las entrevistas pude acomodar todas las unidades en sus respectivos códigos o subcódigos.

Debido a la característica reflexiva del proceso de codificación, desarrollé un manual de codificación en el cual señalé los códigos, sus definiciones operacionales y ejemplos de las

decisiones tomadas durante el proceso de codificación. El proceso me permitió la creación y modificación de códigos y sus definiciones a lo largo del análisis temático aplicado. Es importante la transparencia de las decisiones tomadas, por lo cual entiendo pertinente el desarrollo de este manual de codificaciones. Al igual, dentro de este manual expliqué por qué las unidades bajo el código “otros” fueron ubicadas bajo dicho código.

Este proceso se repitió para cada transcripción hasta llegar a la saturación de la información recopilada. Al finalizar este nivel, tuve como producto una tabla con: códigos y subcódigos, sus definiciones y ejemplos relevantes de información sobre la conceptualización del personal de instituciones financieras en cuanto a los conceptos bajo estudio (cultura organizacional, subculturas organizacionales y desempeño organizacional). Por último, según Alhojailan (2012) y Percy y colaboradores (2015), es necesario realizar una revisión de los datos para: (a) darnos cuenta de si captamos o no el significado que querían transmitir los/as participantes; (b) reflexionar si incluimos todas las categorías posibles relevantes; y (c) evaluar el trabajo realizado.

Utilicé la plataforma de Dedoose para realizar la codificación de las 13 transcripciones. Dedoose es una plataforma segura basada en la web que permite el análisis cualitativo, cuantitativo y mixto de diferentes fuentes de información (texto, audio, video, imagen, entre otros) (Dedoose, s.f.). Importé la guía de códigos y las 13 transcripciones realizadas en Microsoft Word al programa manteniendo su seudónimo en los títulos de los documentos. Al analizar las similitudes, diferencias y patrones de la base de datos, Dedoose me permitió crear graficas interactivas y tablas para facilitar dicho proceso.

### ***Tercer nivel de análisis***

Una vez estuve conforme con el trabajo realizado, mi interés giró en torno al significado

de los códigos. Creé tres categorías junto a los códigos que emergieron de las unidades (Alhojailan, 2012; Braun & Clarke, 2012). Utilicé la división de las preguntas presentadas en la guía de preguntas para delimitar las categorías. También, comparé los códigos del primer nivel e identifiqué vínculos entre ellas para crear categorías generales. Utilicé el mismo proceso descrito anteriormente. Comparando cada código, creé y modifiqué las categorías emergentes. Luego de esto, organicé los resultados en una tabla de tres columnas en Excel. En la primera columna están las categorías generales que surgieron del segundo nivel del análisis temático aplicado, mientras que en la segunda columna identifiqué los códigos que parecían con las categorías. En la tercera columna identifiqué los subcódigos que parecían con los códigos. La cuarta y última columna presenté las definiciones operacionales.

La utilización del análisis temático aplicado me permitió explorar las conceptualizaciones de estas personas sobre la posible influencia de la cultura organizacional y sus subculturas en el desempeño organizacional. Esto fue posible ya que el análisis temático aplicado refleja lo que dicen los individuos. Mediante la descripción de las categorías pude vincular y crear una comprensión particular de la importancia que estos/as les atribuyen a los conceptos estudiados y como ellos/as relacionan los mismos.

### **Confiabilidad**

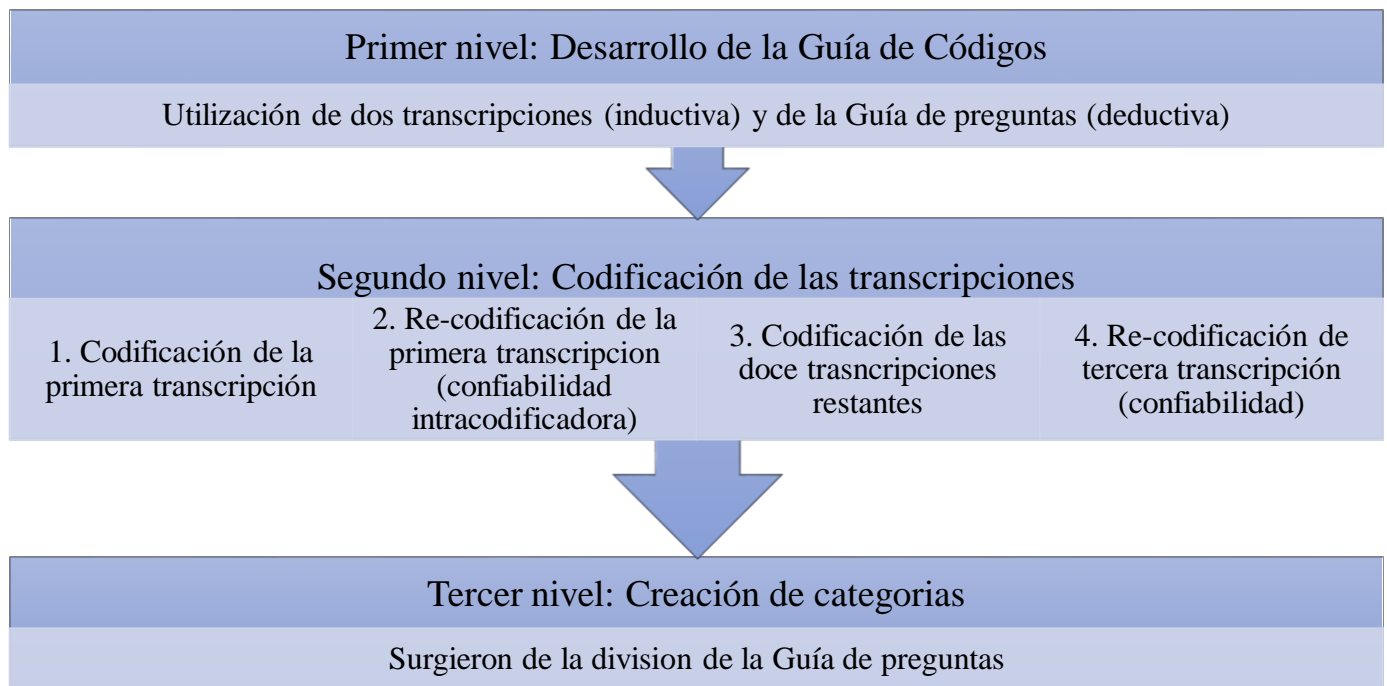
La confiabilidad es muy importante al realizar un análisis temático ya que es necesario mantener una consistencia en codificar o interpretar (Boyatzis, 1998). Para comprobar la confiabilidad del análisis temático realizado, utilicé la confiabilidad intracodificadora ya que la información fue analizada por una persona. Al igual, utilicé el acuerdo porcentual como el más favorable para este estudio ya que Boyatzis (1998) indica que es mejor utilizar este método cuando: (1) resultados de la información recopilada será nominal u ordinal; (2) muchos de los

códigos temáticos interpretativos requieren un juicio de presencia versus ausencia; (3) la cantidad de códigos y participantes es limitado. Los tres criterios fueron aplicables al estudio realizado. La codificación o interpretación se establece como confiable si se obtiene 70% o más (Boyatzis, 1998).

Una vez transcrita y codificada la primera entrevista, esperé una semana para recodificarla y compararla. Utilizando el documento presentado en el Anejo F calculé el porcentaje de acuerdo de codificación tomando en cuenta el total de acuerdos, el total de desacuerdos y el total de codificaciones. La comparación de la codificación del tiempo uno y tiempo dos de la primera codificación obtuvo un 80% general de acuerdo. Al obtener un porcentaje mayor de 70, procedí a analizar una sola vez las próximas 11 entrevistas. Una vez codificada la décimo tercera entrevista esperé una semana para recodificarla. Obtuve el acuerdo porcentual de 78% lo cual cumple con lo establecido anteriormente.

**Figura 4**

*Pasos realizados durante el análisis de datos*



### **Capítulo III:**

#### **Resultados**

El propósito de este estudio fue (a) indagar las conceptualizaciones de un grupo de empleados/as en instituciones financieras en Puerto Rico sobre la cultura organizacional; (b) indagar sobre las conceptualizaciones de un grupo de empleados/as sobre el desarrollo organizacional; (c) identificar las distintas opiniones del personal sobre la importancia de la cultura organizacional para el desempeño organizacional; y (d) explorar la influencia de subculturas organizacionales en el desempeño organizacional. Los resultados fueron obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas presenciales o virtuales realizadas a 13 empleados de instituciones financieras del área metropolitana de Puerto Rico. Los resultados mostraron las distintas maneras en que los(as) empleados(as) definen: cultura organizacional, subcultura organizacional y desempeño organizacional; y las posibles interacciones entre estos tres conceptos dentro del lugar de trabajo.

Las preguntas de investigaciones que guiaron el estudio fueron: (1) ¿cómo define un grupo de empleados/as de instituciones financieras (Cooperativas de Ahorro y Crédito y Banca) la cultura organizacional y las subculturas? (2) ¿cómo define un grupo de empleados/as de instituciones financieras (Cooperativas de Ahorro y Crédito y Banca) el desempeño organizacional? (3) ¿Qué influencia o importancia ejercen los artefactos, valores y supuestos (cultura organizacional) en el desarrollo, evaluación y resultados del desempeño organizacional? (4) ¿Cómo afecta las subculturas organizacionales el desempeño organizacional? A partir del análisis temático aplicado, explicado en el capítulo anterior, produjo 22 códigos (43 subcódigos) los cuales fueron agrupados en tres categorías (Tabla 1).

**Tabla 2***Conceptualización de cultura, subculturas y desempeño organización y su relación*

Categorías	Códigos	Sub-códigos
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de cultura</li> <li>• Descripción de su cultura</li> <li>• Cultura en el trabajo</li> <li>• Definición de subcultura</li> <li>• Existencia de subculturas</li> <li>• Ejemplos de subculturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una guía</li> <li>• Culturas integradas</li> <li>• Dirigida al servicio</li> <li>• Dirigida a la empleomanía</li> <li>• Cultura familiar</li> <li>• Efecto positivo</li> <li>• Efecto negativo</li> <li>• Efecto subjetivo</li> <li>• Desconocimiento</li> <li>• Aspectos individuales</li> <li>• Desconocimiento</li> <li>• Departamentos</li> <li>• División generacional</li> </ul>
Desempeño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de desempeño organizacional</li> <li>• Evaluación actual</li> <li>• Evaluación criterios de desempeño</li> <li>• Integrando criterios de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas organizacionales</li> <li>• Referencias particulares</li> <li>• Servicio al cliente/socio</li> <li>• Operaciones y facilidades</li> <li>• Retención</li> <li>• Adaptación y mejoramiento</li> <li>• Desarrollo profesional</li> <li>• Motivación</li> <li>• Cumplimiento</li> <li>• Metas y objetivos</li> <li>• Desconocimiento de criterios</li> <li>• Evaluación individual</li> <li>• Seguridad y compromiso</li> </ul>



Categorías	Códigos	Sub-códigos
Impacto de la cultura y subculturas en el desempeño	• Cultura y criterios	
	• Valores y desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto positivo</li> <li>• Efecto negativo</li> <li>• Desconocimiento</li> </ul>
	• Rituales y el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto positivo</li> <li>• Impacto negativo</li> </ul>
	• Historias y el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias individuales</li> <li>• Historias no influyentes</li> </ul>
	• Estructura y el desempeño	
	• Cultura más favorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura según contexto</li> <li>• Cultura hacia el empleado</li> <li>• Cultura hacia el cliente/socio</li> </ul>
	• Presencia de subcultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcultura asincrónica y desempeño</li> <li>• Subcultura sincrónica y desempeño</li> </ul>
	• Integración de cultura al desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura en la evaluación</li> <li>• Cultura como base</li> </ul>

### **Categoría 1: Cultura organizacional**

Las entrevistas comenzaron discutiendo lo que las y los participantes entendían por cultura organizacional y sus subculturas. Discutimos: (a) las definiciones de cultura y subculturas organizacionales; (b) la descripción de la cultura y subculturas organizacionales; y (c) el posible efecto de la cultura organización descrita en el día a día laboral. (Tabla 2).

En cuanto a la definición de cultura organizacional, doce de los trece participantes indicaron que la cultura organización es un aspecto básico que rige/dirige cómo actuar y hacer las cosas/tareas laborales y un participante mencionó que la cultura organizacional era una

manera de identificar a los empleados y a la organización. Al igual, las y los participantes describieron su cultura organizacional resaltando valores, competencias o conductas que se promueven en su organización. Aspectos relacionados a culturas dirigidas al servicio, a la empleomanía y a alcanzar las metas también fueron presentadas y solo un participante indicó que la cultura de su organización no es una integración de las tres. En términos generales, las y los participantes establecieron que toman en cuenta la cultura de su organización en su diario vivir y que la misma puede tener efectos positivos y negativos en su trabajo y a la organización.

En comparación, siete de los trece participantes indicaron no tener conocimiento sobre qué era una subcultura en el lugar de trabajo. Aquellos que sí respondieron, las respuestas fluctúan entre una versión micro de la cultura organizacional o las diferencias individuales que trae cada empleado a las organizaciones. Doce de los trece participantes afirmaron la existencia de subculturas en su institución financiera y proveyeron los departamentos como el mayor ejemplo de estos.

**Tabla 3**

*Conceptualización de cultura organizacional y sus subculturas en el lugar de trabajo*

Categorías	Códigos	Sub-códigos
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de cultura</li> <li>• Descripción de su cultura</li> <li>• Cultura en el trabajo</li> <li>• Definición de subcultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una guía</li> <li>• Culturas integradas</li> <li>• Dirigida al servicio</li> <li>• Dirigida a la empleomanía</li> <li>• Cultura familiar</li> <li>• Efecto positivo</li> <li>• Efecto negativo</li> <li>• Efecto subjetivo</li> <li>• Desconocimiento</li> <li>• Aspectos individuales</li> </ul>

Categorías	Códigos	Sub-códigos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de subculturas</li> <li>Ejemplos de subculturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento</li> <li>Departamentos</li> <li>Division generacional</li> </ul>

### ***Definición de cultura***

El concepto de cultura organización es una muy compleja, como lo expresó el participante P1: “si esto fuese una sombrilla, la cultura lo acapara todo. De ahí se amarra todo y es bastante difícil de definir.” La cultura organizacional fue definida como aquellos valores, ya sean aquellos específicos de los líderes de la institución como lo expresó el participante V8 “La cultura organizacional o de la organización, yo la relaciono mucho con los valores de los líderes de la organización” o los valores que desarrolla la organización como un todo y no directamente los líderes. El participante V1 expresó “Bueno, lo que yo entiendo por cultura en el trabajo son los valores que se desarrollan a través del tiempo dentro de la institución”.

La cultura organizacional también fue definida como un aspecto organizacional que distingue una institución financiera de otra. A pesar de que existe una diversidad de instituciones financieras, tanto personas externas como internas pueden diferenciarlas gracias a su cultura organizacional. En cuanto a esto, el participante V2 indicó “la cultura del banco es lo que ellos hacen para darse a identificar, a darse a conocer.” El participante V4 añadió lo siguiente:

Por ejemplo, cuando un puertorriqueño sale de viaje, se encuentra con otros puertorriqueños, pues ya esa emoción cultural que somos del mismo lugar se siente. Igual pasa con los compañeros de trabajo cuando nos damos cuenta de que trabajamos para la misma institución, como que se siente esa emoción, nos identificamos.

Además de mostrar diferencias entre instituciones, la cultura organizacional permite que empleados(as) se puedan identificar entre sí. Por otro lado, la definición que resaltó entre las y los participantes en cuanto a su conceptualización de la cultura organizacional fue la cultura organizacional como guía. (Figura 5)

**La cultura como guía.** La cultura organizacional es ese aspecto organizacional que dirige las labores de la institución; es lo que determina cómo actuar y hacer las actividades dentro del ambiente laboral. Según las y los participantes, este aspecto organizacional puede ser representado como: (a) la misión, visión y objetivos institucionales; (b) las políticas, leyes y procedimientos sobre qué se quiere y qué no y cómo hacerlo o no; y (c) la organización y los roles de cada persona en la organización. Por ejemplo, el participante V9 señala que “la cultura en el trabajo es la manera en que la institución está organizada; cuál es la base, qué es lo que se quiere realizar, cuál es el fin de esa organización y la cultura viene siendo los pasos que seguimos para llegar al fin del propósito de lo que sea como una institución sin fines de lucro” El participante V10 añadió que “la cultura en el trabajo es la forma en la que se llevan a cabo las funciones diarias dentro de la institución de acuerdo con la filosofía de la institución.

### ***Descripción de la cultura organizacional***

Las y los participantes en primeras instancias utilizaron valores, competencias y otras características para describir la cultura que se presentaba en su institución financiera. Entre las y los participantes, cinco de ellos mencionaron: empática, flexible, profesional, íntegra, de excelencia, sencilla, orgullosa, de calidad y dinámica. Por ejemplo, el participante V6 indicó “la cultura que se presenta en mi organización es una cultura de flexibilidad” y el participante V1 expresó que “la gran mayoría de los empleados son personas amables y cordiales; son personas respetosas y tienen un mínimo del comportamiento social adecuado.” La característica que más

se repitió entre estos 5 participantes, cuatro de los cinco, fue el carácter profesional a la cual se adhiere su institución. En cuanto a esto, el participante V4 expresó:

“...porque aun cuando no estamos dentro del trabajo si nos identifican pues ya tú no eres fulano de tal. Tú eres X sitio. Pues es algo que dentro de la institución nos han inculcado y nos tienen bien pendiente de qué tengamos siempre, mantener esa imagen.”

Además de los distintos valores y características que se le podría atribuir a una institución, las y los participantes también describieron su cultura organizacional mencionando su misión y visión. Por ejemplo, el participante V5 señaló:

“Es una cultura, bueno yo indicaría que somos un grupo de personas que nos identificamos dentro de las instituciones que acogen a personas que sean miembros de esta institución y nos den su apoyo y a su vez puedan obtener productos con nosotros y servicios que se necesitan para el diario vivir y subsistir dentro de lo que es la economía buscando un mejor trato hacia los demás”

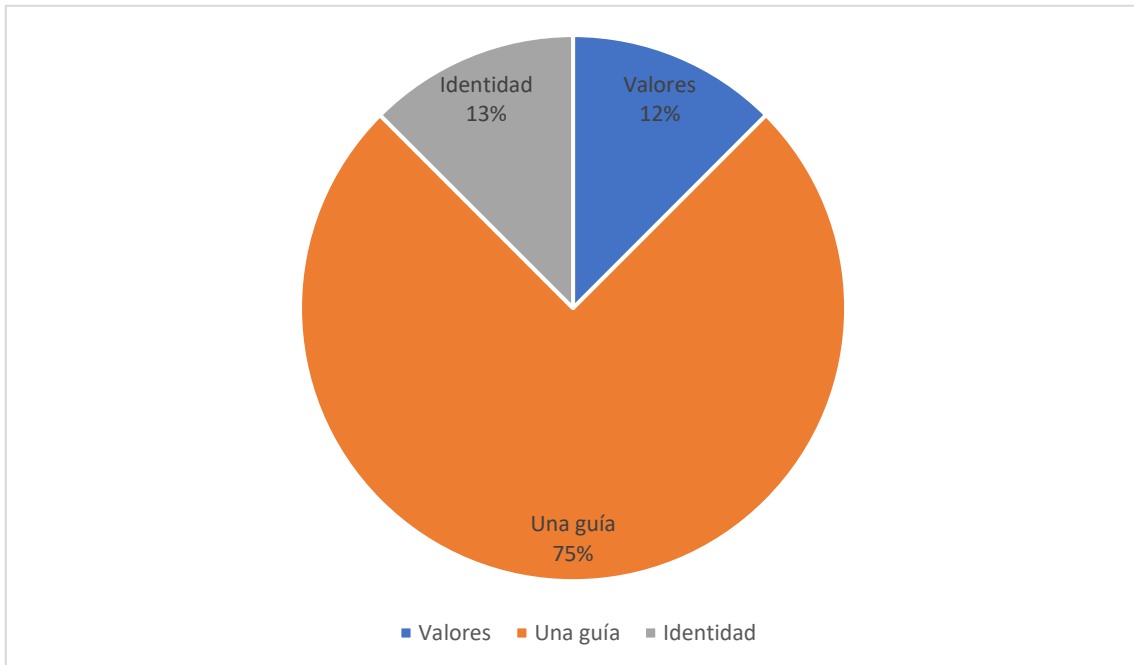
Un dato que surgió de las entrevistas con relación a la misión y visión de la organización es que 7 de los trece participantes indicaron no conocer explícitamente la misión y visión a pesar de que está plasmada en las facilidades de la institución. Por ejemplo, el participante V1 indicó: “no de memoria, pero el banco lo tiene en su *website* y también en los elevadores tienen los valores pegados en las puertas y tienen unos banners en los pisos de los edificios que uno puede leerlos también.” Sin embargo, varios de las y los participantes que indicaron no conocerlo, mencionaron componentes esenciales de ellas.

Una vez las y los participantes describieran libremente la cultura de su organización, le pregunté cuál de las siguientes culturas representaba a su organización: dirigida a las metas, dirigida a la empleomanía, dirigida al servicio o una integración de dos o tres de dichas culturas.

(Figura 6) Es importante señalar que uno de los trece participantes indicó que su cultura estaba dirigida exclusivamente al cumplimiento de las metas organizacionales y no le daba importancia a las demás culturas antes mencionadas.

### Figura 5

#### *Definición de cultura organizacional*



**Cultura integrada.** La cultura presente en la institución no está delimitada/dirigida hacia un aspecto en particular (empleados, clientes, ganancias/metás) sino que es una integración de todas o de varias de estas. Doce de los trece participantes indicaron que su cultura organizacional no estaba dirigida a un tipo de cultura en particular ya que tanto el empleado, los clientes/socios, las ganancias/metás son importantes para la institución financiera. Por ejemplo, el participante V7 expresó:

Le decía que es una especie de una mezcla de los tres elementos que usted indicó porque tanto el empleado como ser humano, como persona, como individuo representa un rol

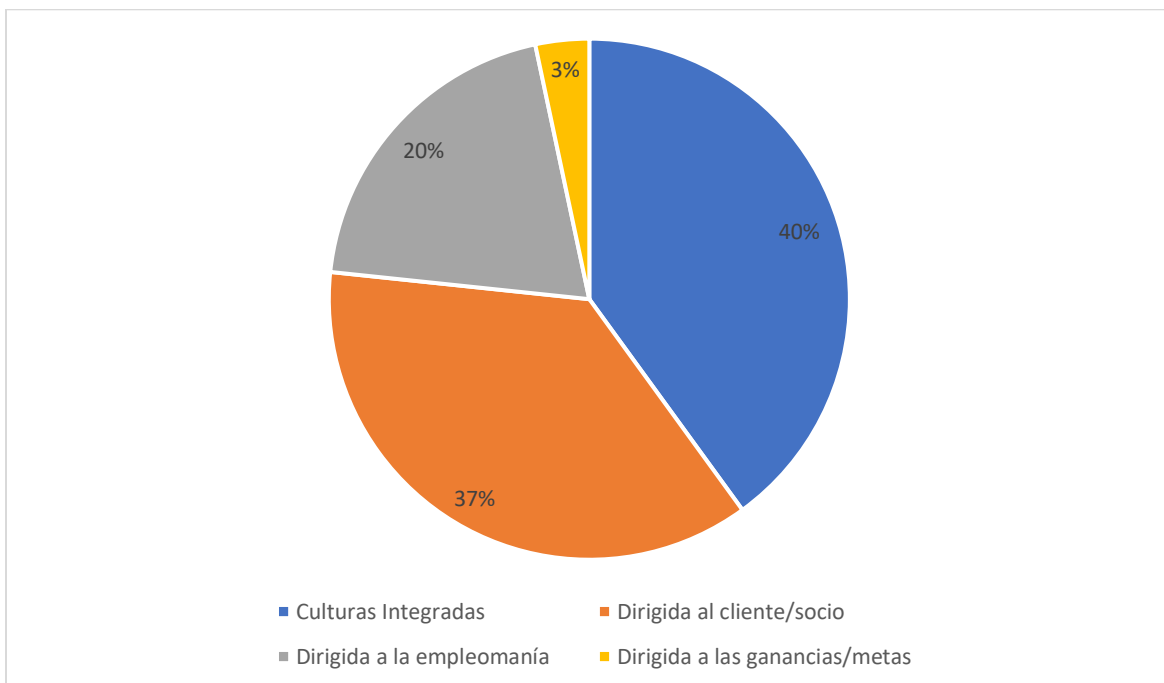
bastante importante para nuestra institución así también aunque tiene que ver con el aspecto de atención y calidad en los productos y servicios que ofrecemos trae como consecuencia los resultados económicos que sin el empleado, sin los clientes, socios o visitantes no se es posible obtener esos resultados económicos que esperan las instituciones que a pesar de ser instituciones (...), pero para poder ofrecer bienes y servicios tiene que haber una rentabilidad, que debe ser una rentabilidad justa.

Al igual, el participante V10 estableció:

Porque para nosotros proveer un buen servicio al socio necesitamos tener un grupo de empleados que esté comprometido y que se siente está a gusto con la labor que realiza; satisfecho con los beneficios que se le brinda. De igual manera las metas que nosotros tracemos para ese servicio usted sí tiene que estar alineadas con la realidad de nuestro grupo de trabajo.

### Figura 6

*Descripción de la cultura presentada en su lugar de trabajo*



**Dirigido al servicio.** A lo largo de las entrevistas individuales, las y los participantes mencionaron distintos aspectos de su organización que indicaba que la visión de mundo de su institución le da mayor importancia a atender las necesidades y el bienestar de los clientes/socios o personas externas, como la comunidad, por encima de cualquier otro aspecto organizacional. Esta fue la cultura más mencionada luego de una cultura integrada (Figura 6). El participante V7 señaló esta importancia al servicio al exponer que:

...es la cultura de compromiso, con la calidad y la atención con las personas que vienen a buscar nuestros productos y servicios de tal manera que la satisfacción de nuestros usuarios y para llamarle así a quienes nos visitan sea una satisfacción plena buscando con ello que la visita constante que se repita la visita.

Por otra parte, el participante V10 añadió ese aspecto comunitario a la importancia del servicio al señalar:

Nosotros tenemos una feria anualmente en la que nosotros apoyamos tanto a los comerciantes locales (...) y tratamos también de promover lo que es el cuidado del ambiente. Así que todo esto está el entrelazado con estos principios y es el ejemplo que damos a la comunidad.

El servicio no se queda dentro de los límites del espacio laboral, sino que trasciende a la comunidad en la cual se encuentran estas instituciones financieras. Sin embargo, el énfasis que le dieron las y los participantes en el servicio es en el servicio al cliente o socio quien busca los servicios y productos; tres de los 13 participantes resaltaron ese aspecto comunitario.

**Dirigido a la empleomanía.** Las y los participantes también mencionaron distintos aspectos a través de la entrevista que señalaba, directa o indirectamente una visión de mundo que le da mayor importancia a atender al desarrollo y el bienestar de su personal. Esta es la tercera



cultura más mencionada. (Figura 6) La organización de alguna manera (a) valora al empleado; (b) vela por hacer sentir bien al empleado; (c) asegura que su personal tenga las herramientas para su desarrollo profesional; (d) apoya a su personal; y (e) vela por sus necesidades personales. Por ejemplo, el participante V2 relató que “nos comunican, nos tienen al tanto de lo que ellos están haciendo, lo que entienden que es lo que nos corresponde o lo que les corresponde a ellos para así mostrar la capacidad de cada uno y valorar lo que cada uno tiene” y el participante P1 añadió que “el banco está bien centrado en cómo yo quiero hacer sentir mis empleados. Es como si nosotros fuéramos los clientes de los gerentes grandes.”

**Cultura de familia.** El énfasis en que el servicio al socio/cliente sobrepasa la relación tradicional y se crean lazos de apego entre empleados y socios/clientes fue mencionado por tres participantes durante su entrevista. El participante V10 expresó:

Ahora mismo pues se limita un poco por esto de la pandemia, pero la persona puede llegar aquí tomarse el café sentarse a conversar un rato con el personal. Sienten esa confianza de acercarse y todos se conocen por su nombre. Eso es lo que nos define a nosotros.

Además, la organización y las personas dentro de ellas son vistas como una familia y el participante V5 respalda esto al mencionar:

Antes éramos un grupo solamente dedicado a un grupo más pequeño, pero como ya estamos más abiertos pues estamos tratando de sobrellevar a la economía y buscando a ese miembro o persona que cree en nosotros y nuestros productos y servicios que ofrecemos y se acojan a nuestra familia.

Los tres participantes enfatizaron la diferencia entre las cooperativas y la banca tradicional en cuanto al servicio al cliente/socio. Por ejemplo, el participante V9 señaló:

Básicamente es eso; es una cultura personalizada, una cultura de familia, una cultura de ayuda. Básicamente entiendo que eso es lo que es mi trabajo... las cooperativas se diferencian de los bancos por eso mismo. La cultura del banco, aunque es la misma, o sea, aunque el fin es el mismo, pero ellos son un poco más estructurados.

### ***Cultura en el trabajo***

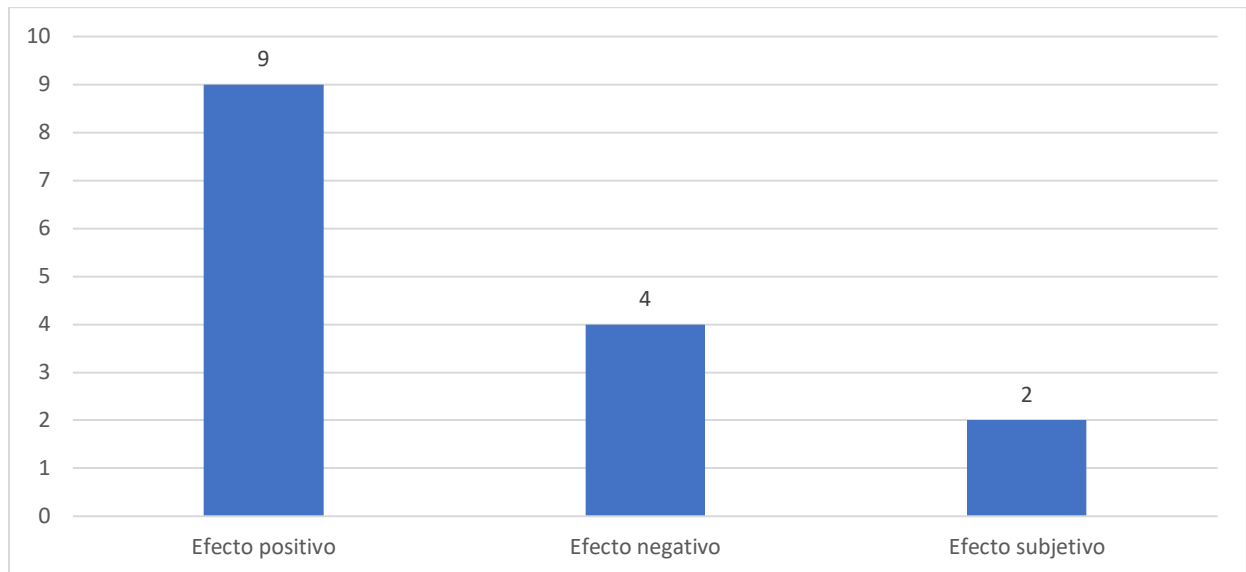
Las y los participantes mencionaron que diferentes aspectos culturales, de alguna manera, influyen o afectan (positiva o negativamente) su vida laboral. Afirmaron que la cultura afecta el aspecto económico, las operaciones y todo lo que ocurre en el día a día. Por ejemplo, el participante V2 expresó: El "... hay que cumplir los trabajos que de cierta manera están basados en esta cultura". El participante P2 "bueno es que siempre, siempre lo tengo en mente. Y siempre, todo los que trabajan conmigo en el campo como tal, debemos de tener la meta de hacer sentir bien al cliente y que el cliente salga satisfecho, que pueda obtener lo que vino buscando" haciendo referencia a la presencia de la cultura de servicio de su institución. Los trece participantes estuvieron de acuerdo con que la cultura influye de cierta manera el ambiente laboral y las tareas diarias. Al igual, el participante V3 expresó que tiene en mente los valores institucionales al realizar sus labores al mencionar:

...pues esos valores de orgullo, de claridad nos beneficia a las dos partes. Porque ellos son mis clientes, los que trabajan en las sucursales son mis clientes y con esos valores de claridad, de confianza, de orgullo pues nos beneficiamos mutuamente.

Por otro lado, las y los participantes mostraron una distinción entre los efectos positivos, negativos y subjetivos de la cultura en el trabajo (Figura 7).

## Figura 7

*Efecto de la cultura en el día a día laboral*



**Efectos positivos.** Las explicaciones positivas en cuanto al efecto de la cultura en el lugar de trabajo fue el código más mencionado (Figura 7). La cultura presentada en las instituciones tiene un efecto positivo en el diario vivir ya que, al estar alineada con las metas y objetivos organizacionales, le permite al personal desarrollarse y cumplir con las tareas dentro de ella. El participante V6 expresó:

En el caso de la parte positiva, afecta en términos en que si todo se mantienen dirigido en lo que son las metas organizacionales y los objetivos y logros que debemos tener o que queremos alcanzar, la cultura organizacional ayuda a mantener ese ambiente positivo, a mantener un ambiente dirigido y direccionado al logro de unas metas.

Al igual, el participante V10 indicó que “Nosotros hemos sido una institución de avanzada en cuanto a lo que es el desarrollo de productos que sean sustentables o eco amigables...” Este cumplimiento y desarrollo de la institución es gracias a la cultura organizacional que encamina el día a día hacia el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Otro aspecto positivo mencionado es que la cultura presentada en las instituciones tiene un efecto positivo en el diario vivir ya que le da un sentido de responsabilidad y estrés positivo durante las horas laborales. Por ejemplo, el participante P1 relataba que:

Tú te sientes, y no diría tanto en la obligación, pero sientes la responsabilidad, esa es la palabra que yo diría, de cumplir con unas metas que esperan de ti. No hay un estrés malo, que diría que no quisieras ir a trabajar, pero sí hay una responsabilidad que tienes que cumplir en el día a día.

También el participante V10 recalca esa responsabilidad a la comunidad que inculca su cultura al expresar:

...es bien importante, para nosotros es bien importante la relación con la comunidad.

Nosotros con regularidad hacemos feria de salud, talleres educativos dirigidos a distintas áreas (mujer, comerciante, jóvenes) tratamos de tener esa relación con la comunidad porque la comunidad es donde surge una cooperativa.

Sin embargo, las y los participantes también expresaron efectos negativos de la cultura en el día a día laboral.

**Efecto negativo.** Aunque con menor frecuencia, las y los participantes indican que la cultura puede tener un efecto negativo ya que la misma podría no tomar en cuenta el estado/posibles condiciones de la institución/el personal (Figura 7). Esto se observa con la expresión del participante V5:

...bueno, realmente que, si al grupo que nos dirigimos ahora, que es un grupo más grande, que llevamos pocos años dirigiéndonos a este grupo más grande, es menos controlado. Antes teníamos un sector escogido y era más controlado en muchas situaciones como en el momento de ofrecer préstamos, podríamos asegurar que ese

ingreso llegar a pie a las puertas de nuestros miembros y asegurar los pagos y de subsistir dentro de ello. Pero por la visión de progreso de la institución, ha afectado negativamente.

Incluso, el participante V8 expresó que al estar la cultura centrada en las metas:

También tenemos la situación del *multitasking*, que el empleado haga varias cosas a la vez. Entonces tenemos la situación de la organización del tiempo. Entonces se complica más porque si uno no tiene las herramientas completas que necesita para hacer las tareas, pues eso puede retrasar los procesos, pero solo quieren ver los resultados.

**Efecto subjetivo.** El efecto que tiene la cultura en el día a día laboral va a depender de cada empleado(a). Esta noción fue expresada por dos participantes. El participante V1 explicó “bueno, como se puede afectar más bien es por la actitud del empleado, la motivación que tenga el empleado, cómo se siente haciendo sus labores diarias, ya sea física y emocionalmente.” La cultura puede tener tanto un efecto positivo o negativo, depende de distintos factores individuales del personal de la institución.

### ***Definición de subcultura***

El segundo concepto discutido con las y los participantes fue subculturas organizacionales. Cuatro de las y los participantes señalaron que nunca habían escuchado del término (Figura 8). Por ejemplo, el participante P1 expresó “Pues con honestidad es la primera vez que escucho el término” y el participante V4 indicó “pues ahí sí que no se mucho qué es una subcultura.” Por otro lado, cuatro de las y los participantes indicaron que una subcultura es la integración de los aspectos (conocimiento, experiencia, etc) individuales que trae cada empleado(a) al lugar de trabajo (Figura 8). El participante V9 expresó “...lo que me viene a la

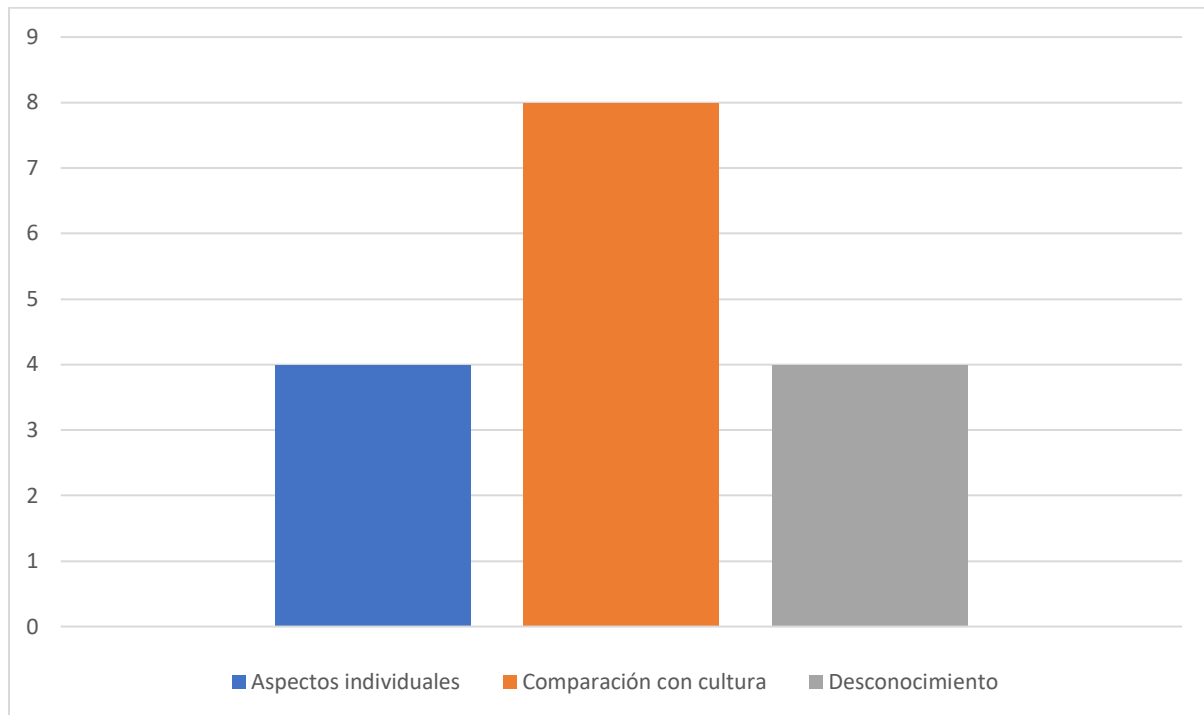
mente es cuando tú agarras de otra cultura y de tu experiencia y lo introduces a la cultura de la organización” A esto, el participante V10 añadió:

Tenemos personas del mismo pueblo, del mismo barrio, pero tenemos personas de sitios distantes; tenemos personas que vienen de diferentes experiencias de trabajo y cuando dices subcultura pienso en esas personas que vienen de ese ambiente distinto y traen consigo todo eso... aquí hay una diversidad de personas trabajando y todas vienen de distintas realidades.

Por último, ocho participantes definieron una subcultura haciendo una comparación con la cultura organizacional (Figura 8). Según estos participantes, una subcultura es: (a) creada por los empleados y no por la alta gerencia como lo es la cultura organizacional; (b) es lo que en realidad ocurre dentro del lugar de trabajo y no una imagen; (c) puede o no coincidir con la cultura organizacional; y (d) es una parte o subconjunto de la cultura organizacional. El participante V11 explicó “pero lo que yo puedo entender es lo que en realidad ocurre dentro del banco, aunque sepas lo que es la cultura, la subcultura es lo que en realidad pasa.” El participante V7 añadió: “Por ejemplo uno tiene como una matriz original un punto de partida nosotros aspiramos a este resultado y para eso tenemos otras políticas de procedimiento hay entonces instructivo que complementen para la facilidad de la aplicación de esas estructuras...”

**Figura 8**

*Definiciones de subcultura*



*Existencia de subculturas*

Las y los participantes afirmaron o rechazaron la posibilidad de que existieran subculturas en su institución financiera. Los trece participantes indicaron, en términos generales, que debía existir una variedad de subculturas. El participante P2 expresó: “Sí existen, yo creo, esto es mi opinión, que en todas las compañías existen subculturas de diferentes formas porque somos diferentes.” Al igual, el participante V7 añadió que “pueden existir, como le decía ahorita desde mi punto de vista, la subcultura es como una especie de parte adicional de lo que sería la matriz principal.” La presencia de subculturas es debido a la variedad que existe en las organizaciones a nivel personal, profesional, cultural, entre otros.

Por otro lado, les presenté tres subculturas que podrían estar presentes en las organizaciones (mejoramiento, ortogonal y contracultura). La subcultura de mejoramiento es

aquella en donde sus miembros son fanáticos de la cultura organizacional y la respaldan completamente. La subcultura ortogonal respalda los valores esenciales de la organización, pero crean valores periféricos propios que no son congruentes con la cultura organización general. La contracultura que está en desacuerdo con los valores esenciales y está en un constante desafío con la cultura organizacional general. El participante V7 rechazó la existencia de las tres subculturas descritas anteriormente. Los restantes doce participantes afirmaron la existencia de las tres subculturas en su organización. Por ejemplo, el participante V1 señaló que “de cada subcultura que me indicas, siempre van a haber unos grupos de esos en cada institución, no se pueden descartar.” y el participante V2 añadió:

Bueno, en esta vida, hay de todo. Ahí, en este, vamos a encontrar de todo de los 3 porque muchas personas que dicen estoy aquí porque no encuentro más nada, hay otras personas que dicen estoy aquí, me gusta lo que hago, pero a lo mejor puedo encontrar otra cosa, están los que van ahí que están de acuerdo con todo lo que se hace. En esta vida nunca va a haber un grupo que sea igualito.

### ***Ejemplos de subculturas***

Luego de confirmar o rechazar la posibilidad de existencia de subcultura, las y los participantes mencionaron y/o describieron algunos ejemplos de las diferentes subculturas presentes en su institución. Tres participantes no tenían conocimiento pleno sobre un ejemplo concreto de una subcultura en instituciones por falta de conocimiento y acceso. El participante V9 indicó “bueno creo que hay, pero no tengo la certeza de decirte cuáles son en específico.”

Por otro lado, a pesar de no poder dar ejemplos concretos sobre las diferentes subculturas en la institución, nombraron características por las cuales pueden surgir. Entre estas esta: (a) por funcionalidad; y (b) por grupos sociales/amistades. El participante V5 expresó:



Sí, yo diría que sí. Como en eventos navideños, un evento de Acción de Gracias, o en eventos de Semana Santa. Lo que se celebra normales en este caso en nuestro país y se hacen actividades por ello donde los empleados comparten y ves que se forman grupitos.

El participante V10 añadió “tal vez ahí tienes dos subculturas por darte un ejemplo: la de producción y la que está alineada con servicio al cliente.” Incluso, el participante V7 distinguió dos posibles subculturas entre sus mismos clientes/socios y no entre los empleados como los dos ejemplos antes mencionados. El participante V7 recalzó que “hay una especie de subcultura en ese aspecto cuando hablamos de socios y no socios. Socios los que cumplen con el requisito inicial de la conformación de la institución y no socios aquellos que no cumplen con ese requisito, pero que sí tienen el acceso a los productos y servicios que nosotros damos.” Además de esto, subculturas por departamentos y por generaciones fueron los ejemplos más mencionados.

**Departamentos.** Doce de los trece participantes indicaron que cada departamento de la institución puede ser considerado una subcultura ya que su forma de hacer las cosas, su vocabulario, sus actividades y valores pueden ser distintos a aquellos de la organización en general. El participante V6 explicó “Y dentro de cada departamento se genera también un conjunto de creencias, aunque estén alineadas con las organizacionales como tal, siempre van dirigida a los logros y metas de ese departamento en particular y para lograr los logros de esta área en particular.” El participante P1 añadió:

Bueno, lo que sucede es que cada departamento, hasta en sus remuneraciones y...por decirlo así aplaudir sus éxitos, se trabaja de forma distinta. Pues, así que pienso que ahí mismo está la subcultura envuelto, no específicamente en un valor, pero si cómo esas divisiones son vistas dentro de la misma organización.

**División generacional.** Las y los participantes también crearon subculturas basadas en las diferentes cohortes en la institución. Tres de los trece participantes recalco esta división al discutir los tres tipos de subculturas que podría existir en las organizaciones. El participante V4 señalo una cohorte por edad:

Y te digo que si porque yo sé que por lo menos en el primero caen mucho los de los “Baby Boomers” que son personas que fueron criadas para amar, agradecer y besarles los pies a la institución que te coge para trabajar de por vida. Eso son los que van a hacerles fiel hasta la muerte como quien dice. Entonces en las otras dos subculturas que me mencionaste pues ya va más a las otras generaciones más jóvenes que han notado la transición y hay algunos que pues hay algunas cositas que uno no transa, pero estoy bien me tratan bien me quieren y sigo trabajando

El participante V10 señalo una cohorte por años laborando en la institución:

Una persona que lleva aquí 20 años es una persona que realmente ama lo que hace, es una persona que está enamorado de su trabajo...un fanático una persona que no le importa estar en la charla que vamos a dar a la comunidad que se hace todos los miércoles a las 6:00 de la tarde, esa persona va a estar ahí. Una persona más juvenil que llegó más recientes que tiene otras cosas en mente, que le gusta el *janguero* pues tal vez no lo puedo sentar en esa charla todos los miércoles por que no es lo que le llama la atención estos momentos y siempre que va a ver la persona que pues si me necesitan voy, pero si no me llaman no voy...

## **Categoría 2: Desempeño organizacional**

Luego de la discusión con relación a la cultura organizacional y sus subculturas, dialogamos sobre el concepto de desempeño organizacional y su medición dentro de las

instituciones financieras (Tabla 4). Dentro de esta categoría, las y los participantes elaboraron sobre su conceptualización del desempeño de su organización, teniendo en mente la diferencia de este con el desempeño individual de cada empleado. Es importante señalar que la definición más mencionada fue la medición del alcance de las metas organizacionales.

Por otro lado, al preguntarle de manera general cómo se evaluaba el desempeño de su institución, las y los participantes mencionaron: (a) los resultados financieros; (b) el cumplimiento de regulaciones; (c) la ayuda a la comunidad; y (v) el alcance de metas y objetivos organizacionales. No obstante, les pregunté específicamente sobre ocho criterios que pueden ser considerados para evaluar la ejecución de una organización. El criterio de metas monetarias y no monetarias fue explicado por doce de los trece participantes y el criterio de desarrollo profesional tuvo una sola explicación. Los trece participantes expresaron que la evaluación de los siete criterios antes mencionados es importante para determinar el buen desempeño organizacional de instituciones financieras y que no debe recaer únicamente en ese factor financiero. No obstante, estos indicaron que no siempre se evalúan todos los criterios.

#### **Tabla 4**

*El desempeño organizacional y su evaluación en instituciones financieras*

Categorías	Códigos	Sub-códigos
Desempeño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de desempeño organizacional</li> <li>• Evaluación actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas organizacionales</li> <li>• Referencias particulares</li> </ul>

Categorías	Códigos	Sub-códigos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación criterios de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio al cliente/socio</li> <li>Operaciones y facilidades</li> <li>Retención</li> <li>Adaptación y mejoramiento</li> <li>Desarrollo profesional</li> <li>Motivación</li> <li>Cumplimiento</li> <li>Metas y objetivos</li> <li>Desconocimiento de criterios</li> <li>Evaluación individual</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrando criterios de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguridad y compromiso</li> </ul>

### *Definición de desempeño organizacional*

El desempeño organizacional fue definido como: (a) la labor realizada durante el año siendo evaluado; (b) impacto comunitario; (c) satisfacción de las necesidades de clientes/socios y empleados; y (d) capacidad de adaptación. El participante V7 resaltó esa medición del impacto comunitario al expresar:

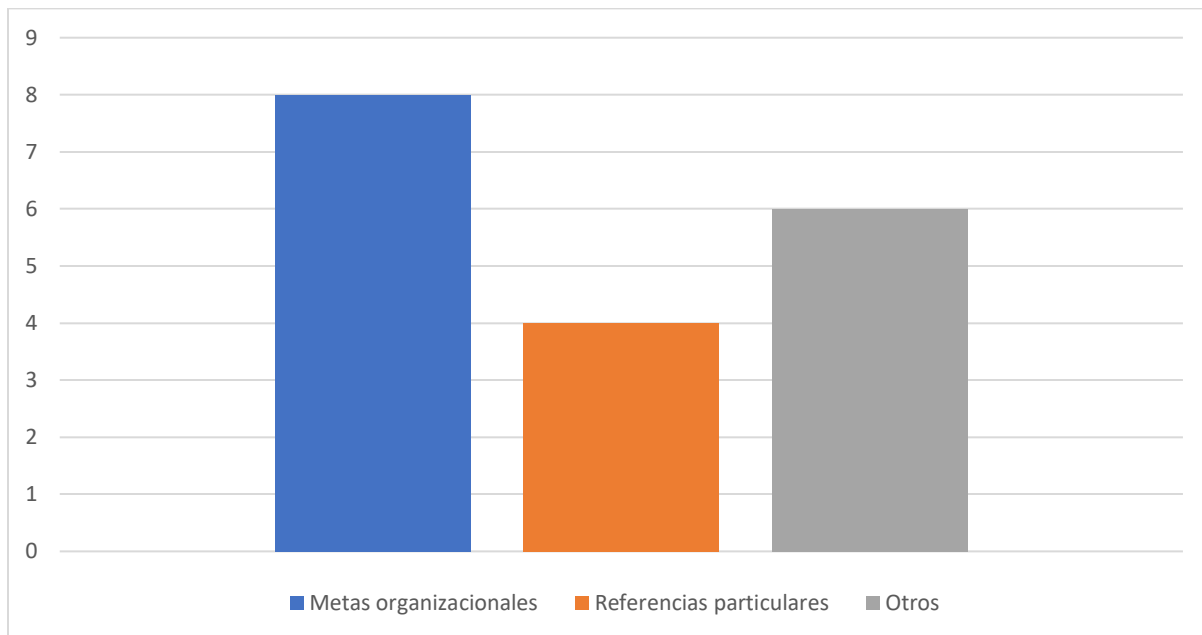
...cómo impacta de manera positiva a la población a la cual está dirigida sus productos y servicios de tal manera que pueda notarse una especie de resultados, aunque tal vez no tangible, pero si perceptible en la calidad de vida por ejemplo el cuidado del medio ambiente en la labor social que realiza en todos esos aspectos que la población demanda y qué tanto se necesitan hoy en día con carácter donde la persona esté por encima de cualquier aspecto material.

El participante V4 añadió ese criterio de adaptabilidad al mencionar “pues yo definiría el desempeño de la organización como, cómo maneja y cómo afronta las situaciones del día a día

para mantenerse siempre en progreso.” Sin embargo, los criterios más mencionados fueron: metas organizacionales y la evaluación de su institución en particular (Figura 9).

## Figura 9

### *Definiciones de desempeño organizacional*



**Metas organizacionales.** La definición más utilizada para conceptualizar el desempeño organizacional fue la medición del cumplimiento de las metas organizacionales. Estas metas pueden incluir: (a) metas monetarias y no monetarias; y (b) metas establecidas por la organización o las agencias regulatorias. Las y los participantes señalaron que la ejecución de la institución recae en examinar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (servicio, empleomanía, ganancias, etc.). Por ejemplo, el participante V9 describió que “al final de, si es un año, se evalúa un año y se determina si esa institución está cumpliendo con todos los parámetros, si está generando ganancias necesarias para cumplir con todo lo que los estándares que se requieren para mantenerla.” Al igual, el participante P2 mencionó “bueno, yo entiendo que eso debe ser las metas que se propone la organización como tal; estar cerca o sobrepasarla.”

**Referencias particulares.** Cuatro participantes, no pudieron definir el concepto de desempeño organizacional. En vez, realizaron una evaluación de la ejecución de su propia institución financiera. Inclusive, las y los participantes V5 y V3 no pudieron establecer una definición del concepto de desempeño organizacional aun cuando parafraseé la pregunta varias veces. Señalaron, por ejemplo:

V3 “Definirla en el sentido de que creo que van muy bien como empresa. Porque están muy bien establecidos y saben muy bien hacia qué dirección ir para poder generar mucho más ingreso. Pero ahora están más a nivel tirando más a un nivel internacional bastante y pues a ellos le está yendo muy bien en esa dirección.”

V8 “viéndolo en el aspecto de que son conservadores puedo decir que ha sido bastante efectivo, sobre todo cuando se enfrenta decisiones difíciles, han sido bastantes cuidadosos y bastante precavidos para poder mantener la organización en una posición bastante saludable.

Es importante resaltar que los cuatro participantes evaluaron positivamente su institución.

### ***Evaluación actual del desempeño***

Las y los participantes mencionaron las distintas formas en que la ejecución de su institución financiera es evaluada. La pregunta fue realizada de manera general para conocer qué entendían las y los participantes por criterios de desempeño organizacional. Los siguientes criterios fueron aquellos mencionados por las y los participantes:

- Ganancias
- Alcance de metas
- Servicio comunitario
- Satisfacción al servicio al cliente/socio

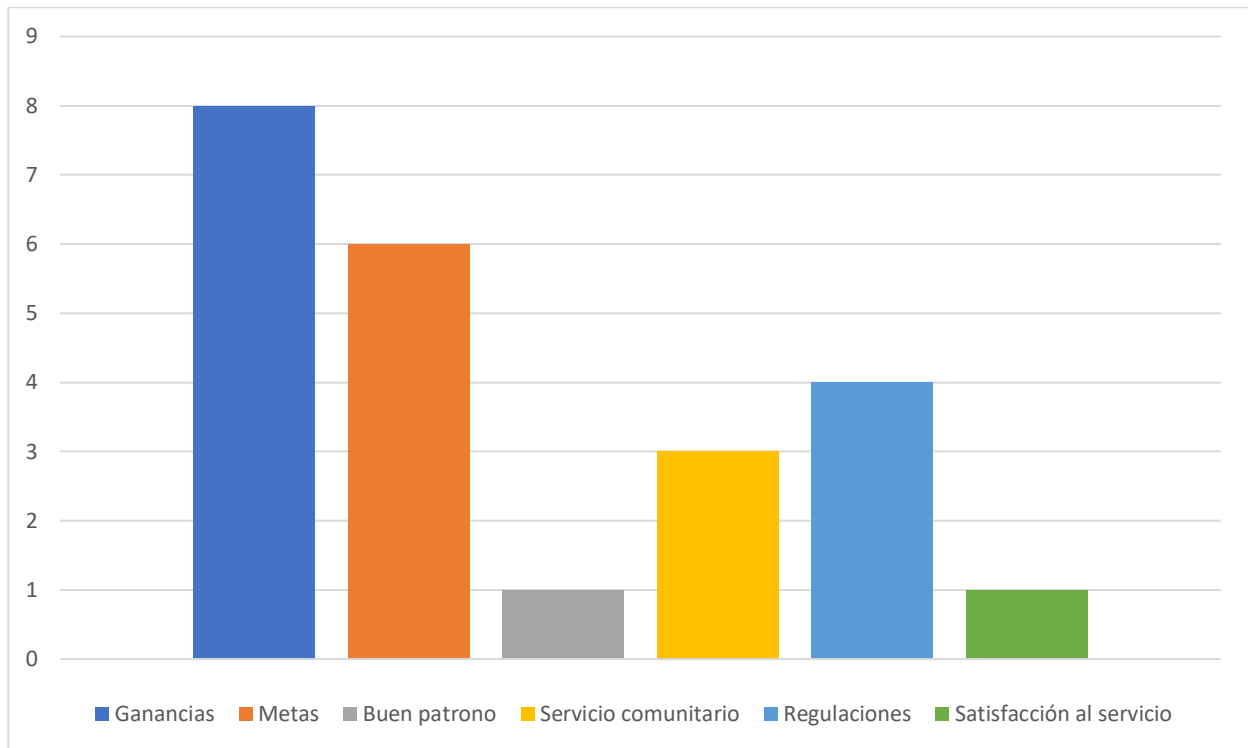
- Cumplimiento de regulaciones
- Buen patrono

El criterio más mencionado fue la evaluación de las ganancias y luego el alcance de metas (Figura 10). Esta evaluación monetaria puede ser observada a través de los balances obtenidos en los estados financieros, el presupuesto, la cartera y la venta de productos y servicios. El participante V9 resalta que “los estados financieros son una manera de evaluar el desempeño porque sería el informe monetario al final del año y determinar si la realidad es que la cooperativa está rindiendo los frutos que se requieren.” Por otro lado, las y los participantes hicieron referencia al logro de las metas generales propuestas de la institución que puede incluir metas monetarias y no monetarias.

La evaluación recae también en el cumplimiento de regulaciones según le aplique a cada tipo de institución financiera. Las y los participantes resaltaron la importancia de monitorear estas regulaciones ya que de ellas depende el continuo funcionamiento de las instituciones. Por ejemplo, el participante V5 expresó “existe también el criterio de lo que sería las auditorías de nuestras aseguradoras. A base de ello también se hace un examen por parte de la aseguradora y si nosotros cumplimos con las expectativas a través de exámenes...” Otro criterio mencionado tanto por las y los participantes de la banca y de las cooperativas de ahorro y crédito fue el servicio comunitario. ¿Qué ha hecho la institución para beneficiar a la comunidad a la cual pertenece? El participante V10 relata que “hay una evaluación que se hace anualmente que es de responsabilidad social...informe donde ahí está el cómo nosotros cumplimos con esa misión y esas metas relacionadas al servicio responsable que nosotros brindamos en armonía con lo que es la comunidad.”

## Figura 10

### *Evaluación actual en instituciones financieras*



### *Evaluación de criterios de desempeño*

Además de expresar cómo la institución financiera evalúa su desempeño, les pregunté sobre ocho criterios de los cuales pueden ser considerados para determinar si las organizaciones tuvieron un buen desempeño las cuales son:

- Servicio al cliente/socio
- Operaciones y facilidades
- Retención
- Adaptación y mejoramiento
- Desarrollo profesional
- Motivación
- Cumplimiento



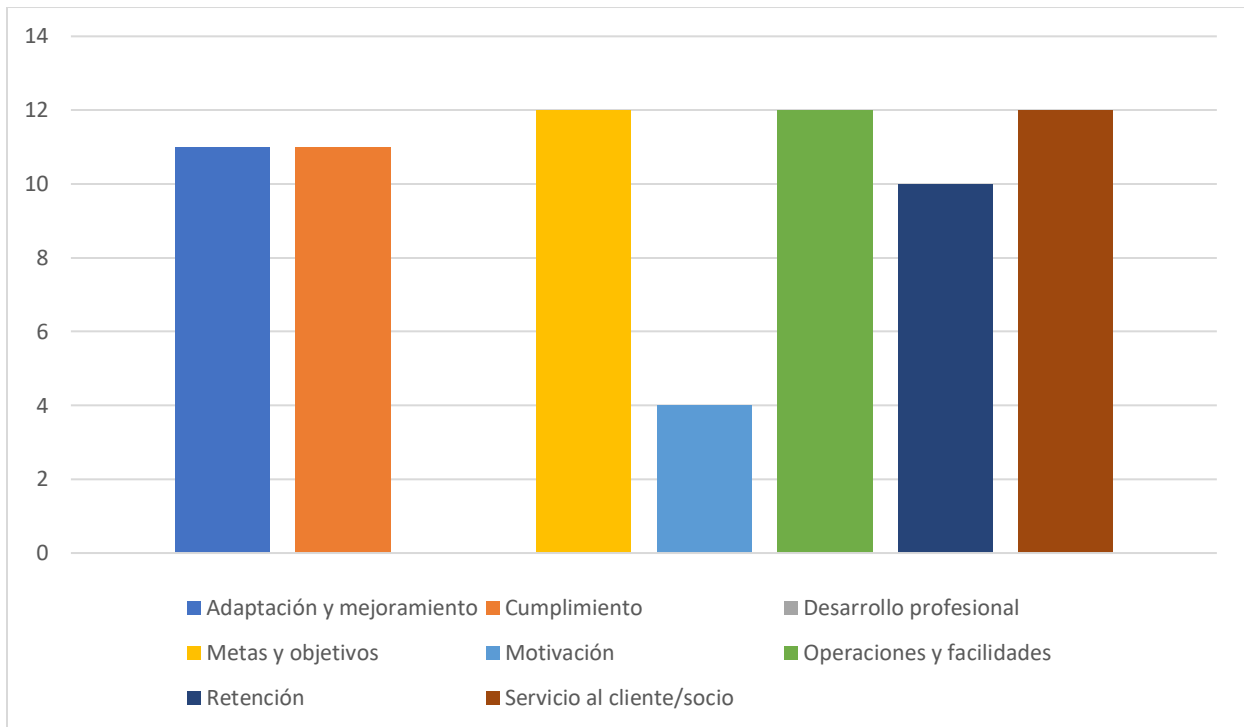
- Metas y objetivos

Metas y objetivos, operaciones y facilidades y servicio al cliente/socio fueron los criterios más mencionados por las y los participantes y el desarrollo profesional fue el criterio menos mencionado (Figura 11).

En varias ocasiones, las y los participantes hicieron referencia a evaluaciones individuales de los criterios y no al desempeño organizacional. El criterio con más relatos individuales fue el desarrollo profesional y el logro de metas y objetivos (Figura 12). De igual manera, varios de las y los participantes indicaron no tener conocimiento si se evaluaban y/o cómo se evaluaban ciertos criterios (Figura 13). Los criterios más mencionados fueron operaciones y facilidades y retención de clientes/socios debido a que no tenían accesibilidad a esta información.

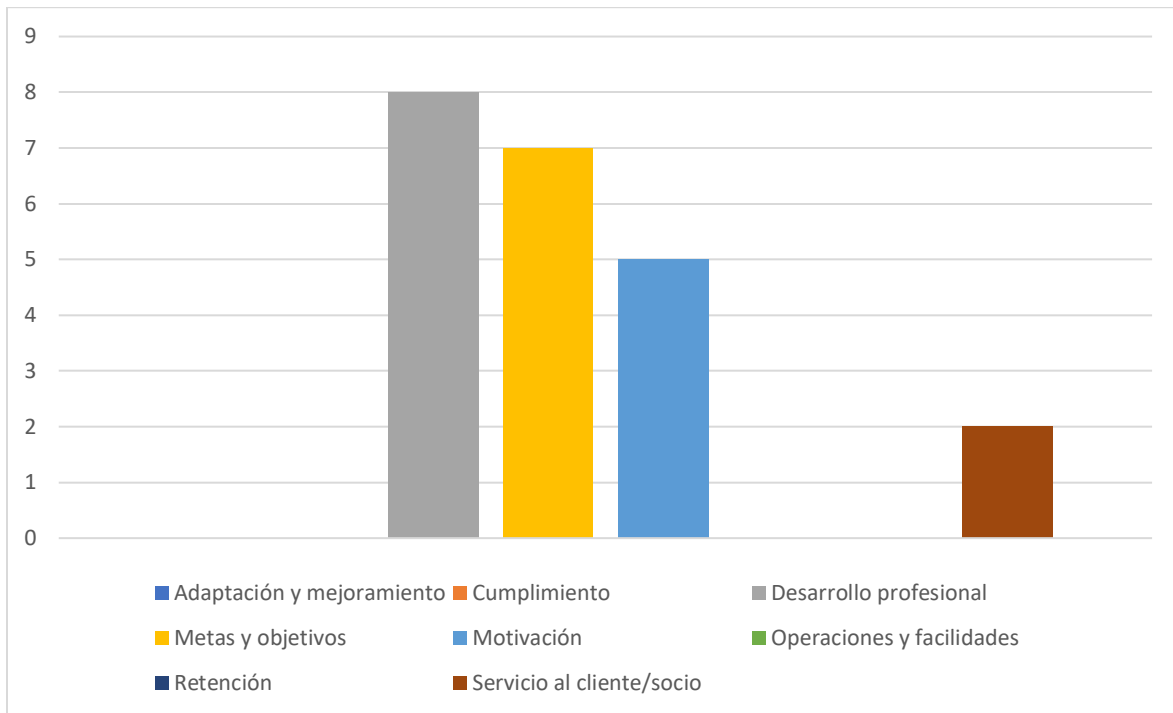
**Figura 11**

*Mención de la evaluación de posibles criterios de desempeño organizacional*



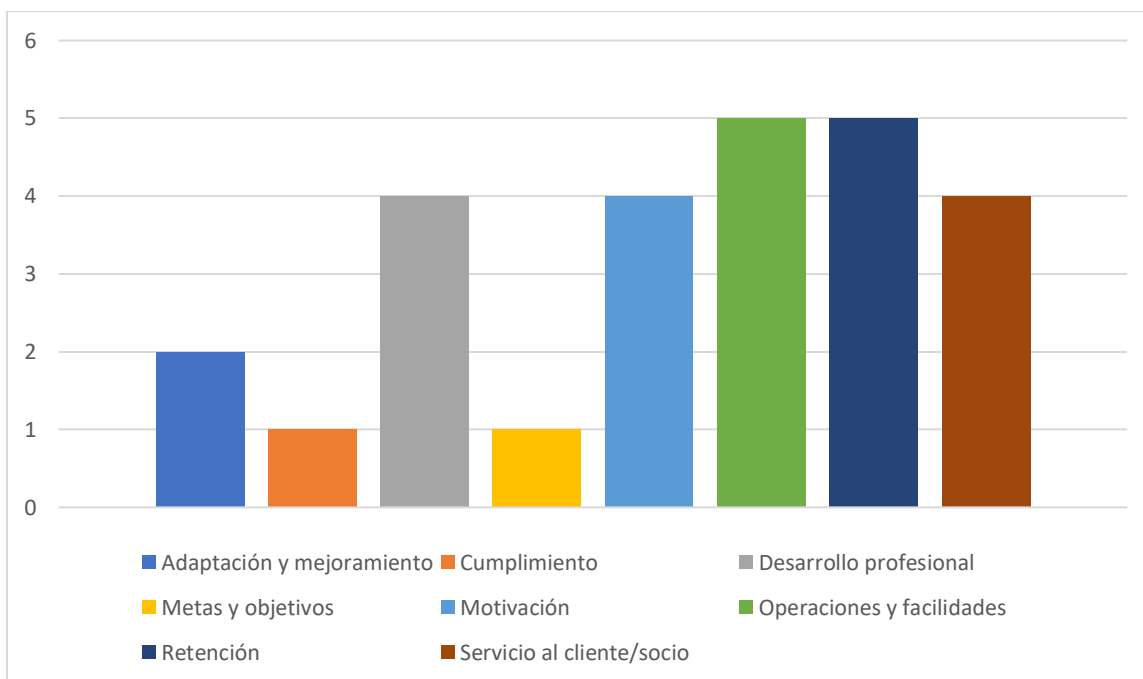
**Figura 12**

*Evaluación individual de los criterios*



**Figura 13**

*Desconocimiento de la evaluación de criterios*



**Servicio al cliente/socio.** Doce de las y los participantes reconocieron que la satisfacción de los clientes o socios era un criterio evaluado por la organización y explicaron las diferentes formas en que se mide dicho criterio. En primer lugar, las instituciones evalúan formalmente la satisfacción del socio/cliente a través de encuestas por teléfono y auto administradas. Por ejemplo, el participante V6 explicó:

...en una ocasión sí hemos contratado servicios externos para hacer llamadas. ¿has escuchado el término *mystery shopping*? Pues nosotros hemos utilizado estos servicios en varias ocasiones. Se tomó una muestra y esta compañía hace llamadas o con tantas personas que tuvieron relación con la cooperativa recientemente; quien fuera porque abrieron la cuenta, cerrar una cuenta, solicitar un préstamo, pues decidieron abrir otro tipo de servicio y se le entrevista acerca del servicio que tuvieron.

En segundo lugar, la institución toma en consideración la retrocomunicación dada por los socios/clientes dadas de manera informal a través de las redes sociales y discusiones. El participante V7 señaló que “se evalúa en base a las sugerencias que ellos pueden dar y también en las expresiones que recibimos ya sea aquí en la sucursal o en Facebook.”

**Retención.** Un segundo criterio, que va de la mano a la satisfacción del servicio al cliente o socio, es la evaluación de su retención porque un cliente o socio satisfecho no estaría pensando en transferirse a otra institución. La evaluación de la retención es de importancia ya que es debido a esta retención que las instituciones financieras se mantienen en funcionamiento; sin clientes o socios no se podría trabajar. Debido a esto, realizan diferentes actividades y acomodos para que estos mantengan sus cuentas y continúen utilizando los servicios y productos. Cinco participantes mencionaron en términos generales que sabían que esto se evaluaba por algún departamento interno, pero no sabían cómo lo hacían. Por otro lado, las instituciones

evalúan el grado de retención según comparaciones y porcentos de aperturas, cierre. El participante V6 relató:

Si, eso se evalúa, pero eso se evalúa a nivel de mercadeo para saber qué tipo de cliente han entrado nuevo a la institución. Qué tipo de cliente se ha quedado con nosotros o cuantos clientes han emigrado de nuestra institución a otra y dependiendo por las razones se evalúa cuanto a sido el porcentaje por esa razón, la otras, las similares y así sucesivamente. Pero es un estudio que no hacemos nosotros como tal, pero si formamos parte en algún momento de eso.

**Operaciones y facilidades.** Las y los participantes P1, V3 y V4 describieron las características positivas de su lugar de trabajo enfatizando su estética y áreas de ocio. Resaltaron que las facilidades en muchas ocasiones representan la cultura de la institución. Al hablar sobre la evaluación de las operaciones (servicios y productos ofrecidos) y las facilidades, las y los participantes describiendo de forma general el cómo y por quién se evalúan estos criterios. Por ejemplo, el participante V6 expresó: “sé que hay un área de facilidades bancarias y evalúan lo que es más bien la comodidad del empleado a nivel interno” y el participante V7 añadió: “también vemos la demanda de nuestros productos y servicios, las preferencias que tienen sobre la institución con relación a otras.” Las y los participantes expresaron que este criterio es evaluado por departamentos específicos de la institución mayormente a través de análisis formales de demanda, oferta, y el contexto actual en el cual se sitúa la institución financiera y su competencia.

Además del análisis sistemático, las operaciones y facilidades se evalúan en base a las sugerencias y quejas dadas (formal e informalmente) por empleados y socios/clientes. En cuanto

a esto, el participante V3 señaló que "...también nos envían formularios de qué necesitamos en cuestión de equipo..." También, el participante V4 expresó:

Pero son a veces inquietudes que a veces le menciona por ejemplo a un supervisor. Mira debemos mejorar esto en la cocina, y algo así, y los gerentes le llevan estas preocupaciones a los gerentes y a su vez ellos lo anotan y tienen eso en consideración. Luego, se ve que la preocupación o es en quietud del empleado, o de cierto grupo de empleados, se toma en consideración y se hacen los arreglos y las mejoras.

Al final, seis de las y los participantes expresaron que la evaluación de las operaciones y las facilidades es importante para mantener su funcionamiento.

**Desarrollo profesional.** Trasladándonos de los criterios relacionados a los clientes y socios antes descritos, el desarrollo profesional de la fuerza laboral es un criterio para evaluar el desempeño de las organizaciones. Las y los participantes expresaron que su institución presenta oportunidades de desarrollo profesional. Por ejemplo, el participante V10 expresó "V10: Aquí algo que la administración ha tenido bien, como un factor importante, es lo que es la educación del empleado." Sin embargo, ningún participante expresó conocer si se evaluaba este criterio a nivel organizacional, pero sí mencionaron formas de evaluar este criterio a nivel individual.

**Motivación.** Otro criterio relacionado a la empleomanía es la evaluación de la motivación. Existen distintas actividades a través de las cuales las instituciones participantes promueven la motivación de sus empleados tales como: (a) actividades y celebraciones; (b) programas y seminarios; (c) celebraciones; y (d) creación de un ambiente laboral que motive al empleado. El participante V2 expresó que su institución "...hacen varias encuestas que pasan y a veces dan seminarios para así comunicarse con todos los empleados y saber lo que están sintiendo" Sin embargo, las y los participantes V9, V10 y P2 expresaron que sus instituciones no

evalúan la motivación a nivel organizacional, pero otros participantes sí mencionaron formas de evaluar la motivación a nivel individual.

**Adaptación y mejoramiento.** Un segundo grupo de criterios se relaciona a aspectos más organizacionales. El cambio es necesario y es un producto de la necesidad de adaptarse y mejorar al contexto en el cual se vive (político, económico, social, atmosférico). Las instituciones financieras buscan diferentes alternativas para mantenerse a la vanguardia de los distintos cambios que pueden ocurrir. Las y los participantes mencionaron que sus instituciones financieras utilizan estrategias financieras, cambios tecnológicos y la creación de un Plan Estratégico para poder adaptarse y mejorar. Las evaluaciones de estos criterios mayormente se encuentran dentro de estos Planes Estratégicos en donde la organización analiza: cómo están, a dónde quieren ir, qué necesitan para llegar, el contexto en el cual se presentan y posibles contextos que se pueden presentar en el futuro. El participante V10 explica que

...el plan estratégico se establece de 3 a 5 años y son estudios que se hacen de tanto demografía como qué servicio en general es que ofrece la banca y se hace una medición de todos los aspectos que pueden afectar los servicios que nosotros brindamos y se hacen siempre proyecciones a largo plazo.

Por otro lado, una forma más informal de evaluar la capacidad de la organización de adaptar y mejorar es a través de diálogos con los empleados. Por ejemplo, el participante V3 señaló “ellos siempre están preocupados y preguntas a cada rato y en los exámenes preguntan cosas que tiene que ver no solamente con el negocio de aquí, pero con lo internacional.”

**Metas y objetivos.** Las metas establecidas por instituciones financieras son en su mayoría monetarias. Las y los participantes mencionaron entre los diferentes aspectos monetarios el monitoreo de presupuesto, el valor de la cartera y la venta de productos y servicios.

El participante V10 señaló que todos estos aspectos se evalúan en el análisis del Plan

Estratégico:

...por supuesto, como te mencioné, nosotros contamos con un plan estratégico y para nosotros saber si pudimos cumplir nuestras metas o proyecciones, se evalúa con regularidad... Mira para diciembre se supone que nosotros hubiéramos llegado a estos números, que hubiéramos consumido no más de esto que se había proyectados en el presupuesto, que hubiéramos alcanzado tantos préstamos. ¿se logró? ¿cómo rediseñamos este plan estratégico?

Otra forma de evaluar el aspecto monetario es a través de los estados financieros de la institución. Estas evaluaciones pueden ser mensualmente, trimestralmente y/o anualmente dependiendo de las metas y objetivos. Al igual, las metas pueden ser evaluadas a nivel organizacional o por departamento.

Por otro lado, las metas no monetarias no fueron muy comunes. Las y los participantes recalcaron la posibilidad de que se tenga metas no monetarias y que se evalúen, pero no tienen conocimiento de esto ya que los resultados que se informan son mayormente monetarios. Sin embargo, dos participantes (V1 y V7) mencionaron la evaluación y el informe del impacto comunitario. Por ejemplo, el participante V7 expresó:

...se les informa sobre las actividades que se han estado realizando como por ejemplo apoyo al deporte y apoyo a la población envejeciente, formación en aspecto de asuntos financieros, todo ese tipo de actividades que se realizan en procura de incrementar el conocimiento y la facilidad de acceso a la población.

**Cumplimiento de regulaciones.** Todas las instituciones financieras están reguladas por agencias federales y/o estatales que establecen unas políticas y procedimientos que estas

deben cumplir. Los adiestramientos y seminarios, una vez al año, son la forma más común en que se le enseña al personal las diferentes regulaciones que deben cumplir las instituciones. Al dialogar sobre cómo se evalúan estas regulaciones, el participante V4 señaló "...pasamos por auditorías, hay algunas que son anuales, otras que son cada tres meses, de distintas agencias nos vienen a hacer auditorías e incluso las auditorías internas..." y el participante V5 añadió "el departamento se encarga de que cumplamos con todo lo establecido dentro y fuera de la institución y son los que llevan esas investigaciones y todo lo que respecta al cumplimiento de la institución." Esto quiere decir que los departamentos de cumplimiento y las auditorías, tanto internas como externas, son las maneras en que se evalúa el cumplimiento de las regulaciones en las instituciones.

### ***Integrando criterios de desempeño***

El incluir los ocho criterios en la evaluación de la ejecución de la institución es de suma importancia para las y los participantes. El desempeño organizacional no es únicamente los resultados monetarios o la ganancia recibida durante el año, sino que involucra diversos aspectos tanto cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, el participante V5 señaló "Es todo, yo diría que todo va de la mano. Porque si damos un mal servicio podemos perder el cliente que nos puede traer a cinco clientes más. Así que yo diría que no lo monetario nada más, tiene muchos aspectos que se involucra." El participante V1 afirma lo antes mencionado al expresar "esa es una parte, pero también es el servicio, servicio al cliente y la motivación del empleado; que el empleado se sienta bien físicamente, mentalmente." Es necesario tener una evaluación holística que mida tanto cantidad como calidad y evaluar tanto a los clientes/socios y a la empleomanía.

**Seguridad y compromiso.** Un aspecto que resaltó entre las y los participantes al preguntar si era importante integrar los ocho criterios en la evaluación del desempeño



organizacional fue que las evaluaciones de estas son importantes porque le brinda al personal conocimiento y seguridad laboral. Por ejemplo, el participante V1 expresa: “sí porque un empleado adiestrado y motivado, desempeña mejor las funciones de su trabajo. Un empleado que no recibe educación, no se siente motivado para hacer sus labores porque va a estar pensando que siempre va a estar haciendo lo mismo.” Al igual, el participante P2 señala que “...son importantes todos esos criterios porque acuérdate que yo necesito sentirme cómoda y segura... así que yo necesito saber que dentro de las condiciones del trabajo hay unas condiciones que sean de beneficio para mí así que sí son importantes.”

### **Categoría 3: Impacto de la cultura y subcultura organizacional en el desempeño**

Una vez ya discutido la cultura organizacional y sus subculturas y el desempeño organizacional de forma separada, las y los participantes expusieron su conceptualización con relación a cómo la cultura y sus subculturas podría afectar el desempeño organizacional (Tabla 5). En primeras instancias las y los participantes señalaron que los ocho criterios para evaluar el desempeño discutidos en la sección anterior pudiesen ser abordados de distintas maneras según el énfasis que le da la cultura organizacional. Sin embargo, resaltaron de que el criterio de cumplimiento no se vería afectado por algún cambio en la cultura del trabajo.

Al discutir detalladamente los diferentes niveles de la cultura organizacional, las y los participantes determinaron que tanto los valores organizacionales, los rituales y la estructura de la organización tienen un impacto en el desempeño organizacional. Este impacto puede conllevar tanto consecuencias positivas como negativas. No obstante, algunos participantes determinaron que las historias contadas en la institución pudieran no tener un efecto en el día a día y en el desempeño organizacional. Mirando a la cultura organizacional como un todo, las y los participantes resaltaron que una cultura ideal para el desempeño organizacional era: (a) cultura

dirigida al empleado; (b) cultura dirigida hacia el cliente/socio; y (c) cultura no delimitada que dependía del contexto y situación. Aquellas y los participantes que establecieron que no existía una cultura en particular, describieron distintos elementos culturales que entendían que eran más favorables para el buen desempeño de una organización.

En cuanto a las subculturas organizacionales, las y los participantes establecieron que tanto la presencia y la ausencia de estas en una institución pudieran tener un efecto tanto positivo como negativo. Sin embargo, existe una distinción entre aquellas subculturas sincronizadas con la cultura organizacional dominante. Las y los participantes establecieron que mayor sincronía, mejor es impacto en el desempeño organizacional. Por lo contrario, en ocasiones, la semejanza entre cultura organizacional y sus subculturas podrían no tener un efecto en el desempeño.

**Tabla 5**

*El impacto de la cultura y sus subculturas en el desempeño organizacional*

Categorías	Códigos	Sub-códigos
Impacto de la cultura y subculturas en el desempeño	• Cultura y criterios	
	• Valores y desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto positivo</li> <li>• Efecto negativo</li> <li>• Desconocimiento</li> </ul>
	• Rituales y el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto positivo</li> <li>• Impacto negativo</li> </ul>
	• Historias y el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias individuales</li> <li>• Historias no influyentes</li> </ul>
	• Estructura y el desempeño	
	• Cultura más favorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura según contexto</li> <li>• Cultura hacia el empleado</li> <li>• Cultura hacia el cliente/socio</li> </ul>

Categorías	Códigos	Sub-códigos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de subcultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcultura asincrónica y desempeño</li> <li>• Subcultura sincrónica y desempeño</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de cultura al desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura en la evaluación</li> <li>• Cultura como base</li> </ul>

### ***Cultura y criterios***

Debido a que cada cultura organizacional enfatiza diferentes aspectos organizacionales, es posible que, si la cultura de la organización cambia, el énfasis y la forma en que se evalúan los ocho criterios discutidos en las entrevistas pudieran también cambiar. El participante afirma esta noción al indicar “definitivo porque tiene que ir alineado, los que estamos buscando en resultados en lo que se trabaja a nivel de cultura organizacional.” Por otro lado, cinco participantes hicieron una distinción en cuanto al criterio de cumplimiento de las regulaciones. Enfatizaron que, independientemente del tipo de cultura presentada en las instituciones, las regulaciones establecen los procedimientos y los criterios que se deben cumplir. Esto quiere decir que el cumplimiento de las regulaciones no debe variar entre culturas. El participante V7 resaltó esta diferencia al establecer:

...si tuviéramos otra cultura, los aspectos que son regulatorios, independientemente la cultura, deben cumplirse según las regulaciones establecidas por las agencias correspondientes que no es para una cultura específica, sino que son regulaciones uniformes para el sector al cual pertenece la institución no una cultura específica si no que algo amplio para toda la industria.

## ***Valores y desempeño***

Los valores establecidos dentro de las organizaciones es el segundo nivel de la cultura organizacional. Las y los participantes establecieron que los valores organizacionales pueden tener tanto un efecto positivo o negativo en el desempeño de la organizacional. El participante V9 relata que “en una organización los valores de esa organización pueden afectar, incluso si cambian los valores, cambia todo lo que hay a su alrededor así que hay que establecer valores que permitan alcanzar lo que se quiere.” Este efecto hacia el desempeño organizacional va a depender la manera en que la gerencia y los propios empleados la utilizan a favor o en contra de su institución.

**Efecto positivo de los valores.** Los principios y cualidades organizacionales son favorables siempre y cuando estén alineadas con la misión, visión y objetivos de la institución. El principal efecto positivo de los valores para el desempeño es que ayudan a cumplir con las metas organizacionales. Ciertos valores motivan a los empleados a cumplir con sus tareas y llegar a las metas establecidas. Los valores sirven de guía para conocer cómo actuar en el día a día. Por ejemplo, el participante V4 expresa:

...pues yo entiendo que en la forma en que le afecta le da a uno, una guía a seguir para el trabajo porque tú por ejemplo puedes ir a X y Y situación, y no tienen unos valores marcados que requieren que el empleado de un buen servicio y que no tenga alguna penalidad portan mal servicio pues entonces la persona que va a tratar como le dé la gana.

Los valores impulsan a la institución buscar distintas alternativas para poder lograr sus metas monetarias y no monetarias. Por ejemplo, el participante V10 expresó “...el respeto por esos valores nos ha permitido, poder, por ejemplo, acceder a fondos que otorgan organizaciones para que nosotros podamos continuar ofreciendo servicio accesibilidad a persona desventajadas o

personas que no tienen acceso a estos servicios.” Al igual, este mismo participante señalo que los valores que se les ha enseñado han sido de importancia para cumplir con esa meta de ayuda a la comunidad

**Efecto negativo de los valores.** Los principios y cualidades organizacionales pueden tener un efecto adverso en el desempeño organizacional si estos se diferencian drásticamente de los valores individuales del personal de la institución. El participante V1 expresa: “si el banco no refuerza ese conocimiento en los empleados pues se puede perder la conexión entre los empleados ya con sus valores y los valores que la institución desea que ese empleado cumpla o que posea para cumplir con los objetivos de la institución.” Si los valores individuales y organizacionales no están coordinados los objetivos o metas de la institución no se pueden cumplir.

Por otro lado, cuando los valores organizacionales se desvían completamente de la atención al personal de la institución y se enfoca exclusivamente en otros aspectos, como por ejemplo el servicio al cliente/socio o las ganancias, el desempeño organizacional se verá afectado. Esto se debe principalmente a que sin los(as) empleados(as) el cumplimiento de las metas no se puede observar. El participante V3 recalca lo antes mencionado al establecer “...pero como que no se están enfocando hacia los empleados. Siempre lo he creído, es muy bonito los valores como ellos lo escriben, pero para mí están enfocados directamente al cliente.”

### ***Rituales y desempeño***

El primer nivel de la cultura organizacional son los artefactos de la institución. Dentro de este primer nivel se encuentran los distintos rituales o celebraciones y actividades que realiza la organización para su personal. Los rituales más comunes descritos por las y los participantes fueron celebraciones de cumpleaños y días especiales y reconocimientos por días especiales y

logro de metas. La presencia de rituales en el lugar de trabajo puede traer efectos positivos y negativos al desempeño organizacional indirectamente a través del impacto que puede tener en el desempeño individual.

**Efecto positivo de los rituales.** Los trece participantes indicaron que los rituales conllevan consecuencias positivas para el desempeño organización. En primeras instancias, las celebraciones y actividades que se llevan a cabo dentro del ambiente laboral ayudan a liberar el estrés ya que sacan al personal de la rutina y les ayuda a despejar la mente. El participante P1 indicó que “a pesar de que siempre hay un estrés por trabajo, se balancea con este tipo de actividades que se hacen periódicamente”. En segundo lugar, existen actividades que ayudan al personal adquirir información necesaria para realizar las tareas y así favorecer el desempeño de la organización. En tercer lugar, y el más mencionado por las y los participantes, las distintas celebraciones motivan al empleado en su día a día en el trabajo y por ende ayuda al desempeño de la organización. Por ejemplo, el participante V7 señaló:

Ahora bien, si al momento de la persona cumplir años de o aniversario o de boda o lo que sea y que vea que la institución lo tiene pendiente en esos momentos especiales, puede ser una fuente motivadora que le impulse a alcanzar de una manera más certera los resultados que espera la organización.

**Efecto negativo de los rituales.** Los efectos negativos de los rituales se centran en el trato por igual a todo el personal de las instituciones y en el considerar las diferencias individuales de cada uno. Cinco participantes comentaron sobre estos efectos negativos. En ocasiones existen ciertas celebraciones y actividades que pueden ser un poco incómodas para ciertas personas según sus preferencias y personalidades. El participante V4 relató un suceso que ejemplifica este punto:

Yo entiendo que esas actividades, verdad, pueden afectar de manera positiva si la persona a quien va dirigido, la persona que lo recibe, pues lo recibes de buena manera. Por qué tuve un compañero de trabajo que él era bastante distante y antisocial. Él trabajaba en su mundo, hacía sus cositas y no le gustaba mucho interactuar, así que, si tú le das una celebración, tú ibas a ver que no era de agrado. Si quizás internamente el trato hacia nosotros pues iba a ser un poquito más distante y un poquito más incómodo por el hecho de que se hizo algo de que no le agradó.

Este comportamiento, si persiste y escala pudiera afectar tanto el desempeño del individuo, el departamento en el cual trabaja y el desempeño de la organización. Es debido a esto, que es necesario atender las diferencias del personal antes de realizar estas actividades.

Por otro lado, las y los participantes indican que las celebraciones pueden tener un impacto negativo o una connotación discriminatoria si no se presta atención a todos los empleados por igual. Como consecuencia, las personas se pueden sentir desmotivados o excluidos y en grande escala pudiera afectar el desempeño de la institución. El participante V9 señaló que “puede afectar...van a haber personas por ejemplo en que si se nos olvidó el cumpleaños de un compañero y al otro se lo hicimos pues puede caer en discrimen porque “yo soy así o yo soy así” y ese tipo de cosas pues hay que tratarlas con mucho cuidado en una institución porque afecta todas las dinámicas y sus resultados.”

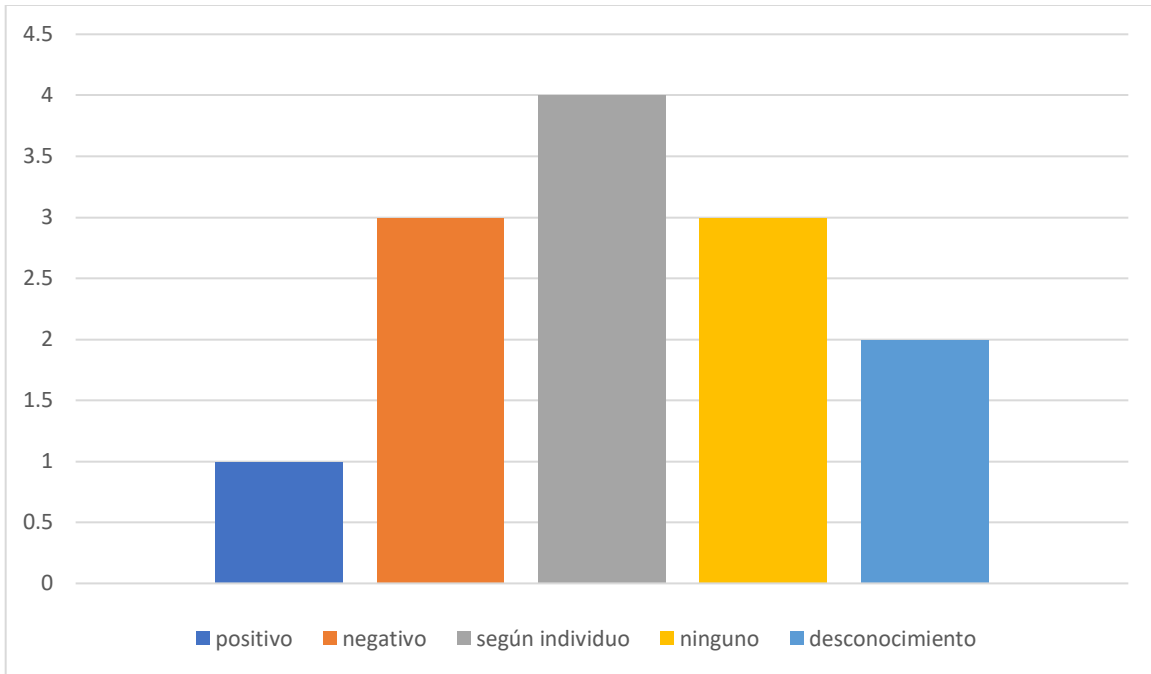
### ***Historias y el desempeño***

En comparación con el impacto de los rituales en el desempeño de la institución en donde las y los participantes indicaron que impactaba ya sea positiva como negativamente, hubo más variedad en las respuestas con relación a las historias. Las historias pueden tener: (a) un impacto positivo o negativo; (b) un impacto que depende de diferencias individuales; y (c) no tener

ningún impacto (Figura 14). Solo cuatro de las y los participantes indicaron y relataron una historia de su institución y los demás indicaron que no tenían conocimiento si existían dentro de su trabajo.

### Figura 14

*Las historias influyen o no en el desempeño organizacional*



Cinco participantes indicaron que las historias creadas y contadas dentro del ambiente laboral pueden tener un efecto positivo o negativo, pero de manera indirecta, en el desempeño de la organización ya que afecta el desempeño individual. Al igual este efecto va a depender del tipo de historia o mito contado al personal de la institución. El participante V9 relató:

...si tú llegas y te reciben como nuevo y te traigo una historia que intimide o dé miedo es claro que te va a afectar porque no vas a trabajar tranquila, no vas a tener tu mejor actitud en cuanto a tú funcionamiento. Por ejemplo, siendo un baño y yo quiero ir al baño o sea voy a estar bien nerviosa y tienes que buscar otra compañera quizás para que te



acompañe. O sea que todo este tipo de cosas y ese miedo puede afectar en tu funcionamiento y en la institución al final y al cabo.

Esto quiere decir que, si las historias conllevan aspectos alegres, cómicos u otro que promueva un sentimiento agradable en las personas, tendrá un efecto positivo en la organización. Por lo contrario, si las historias imparten miedo, tristeza o enojo, estas tendrán un efecto negativo en la organización.

Cuatro de las y los participantes indicaron que el impacto positivo o negativo no depende del tipo de historia sino del individuo. Si el individuo asume la credibilidad de las historias contadas, dichas historias tendrán un impacto en el desempeño del individuo y a largo plazo de la institución. El participante V6 indica que "...puede afectar todo depende de la percepción de la persona y entiendo que, de haberlo, tendría que dialogarse y trabajarse a nivel general sí está causando un impacto en los empleados." En contraste, tres participantes indicaron que las historias no impactan, en lo absoluto, al desempeño del individuo ni de la organización. El participante V3 señaló "No lo creo. Porque por lo menos cada uno está enfocado en nuestro trabajo, y si hubiera algún mito vamos, un ejemplo con la consolidación puede ser que haya reducción de personal, pero si tú estás enfocada en tu trabajo lo haces bien, pues yo no creo que tengas ese miedo."

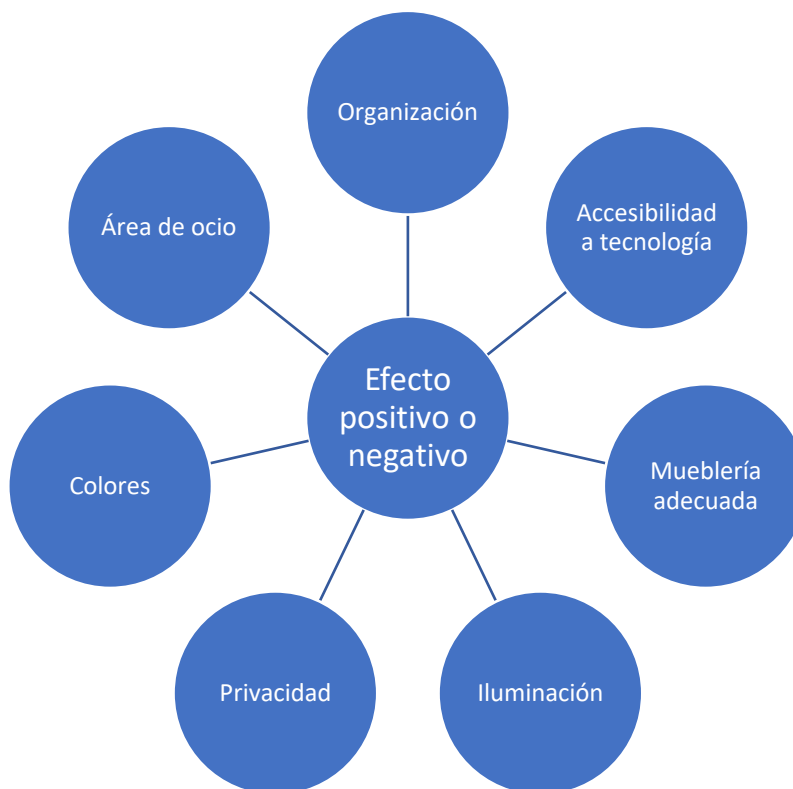
### ***Estructura y desempeño***

Al igual que las historias, la estructura física de la institución puede tener efectos positivos y negativos para el desempeño de la organización a través de su efecto en el desempeño individual. Estos efectos van a variar según cuán bien la institución atiende los aspectos estructurales de la institución mencionados en la figura once. El participante V11 indicó que luego de una remodelación de su sucursal "pues ahora cada uno cuenta con su oficina un espacio

un poco más cómodo, definitivamente que provee un ambiente más agradable para trabajar y para lograr el desempeño de la organización.” Este efecto positivo es gracias a la organización y privacidad de esta nueva facilidad. Por lo contrario, el participante V1 señaló que “si uno no tiene unas facilidades adecuadas ni tienen los sistemas para realizar las labores, pues el empleado no va a poder cumplir con las metas que se le han establecido para cumplir con los objetivos de la institución.” Incluso, varios de las y los participantes indicaron que las estructuras no tienen un efecto en el desempeño ya que se acoplan a las circunstancias.

**Figura 15**

*Aspectos estructurales que pueden afectar el desempeño de la organización*



### *Cultura más favorable*

¿Existe una cultura en particular que sea la ideal para obtener un desempeño organizacional óptimo? Cinco de las y los participantes indicaron que no existe una cultura en específico que asegure una buena ejecución a nivel organizacional. Cinco participantes indicaron que la cultura más favorable va a depender del contexto en donde se encuentra la institución. Esto es debido a que no hay una fórmula genérica para todo, sino que hay que hacer un análisis para determinar la cultura más adecuada para el tipo de organización, lo que espera y el ambiente en donde esta. Por ejemplo, el participante V9 expresó “Yo creo que tú puedes utilizar la misma cultura en varios lugares y no todas a lo mejor van a tener el mismo fin, no va a ser un éxito como tú estás esperando.” Por otro lado, cinco de las y los participantes mencionaron que la cultura dirigida hacia la empleomanía era la cultura que aseguraba una excelente ejecutoria organizacional porque ellos son la base de todo. Dentro de esta cultura dirigida hacia la empleomanía, las y los participantes mencionaron varias competencias y aspectos necesarios para fomentar dicha cultura y que a su vez ayudan a optimizar el desempeño de la organización (Figura 16). Si no se atiende al personal, ya sea inculcándole las competencias y conocimientos y atendiendo su desarrollo profesional, la institución no puede dar fruto. El participante V5 reitera esto al expresar que “una persona sabe cuando uno está de frente, sabe cuando tienes ese conocimiento y ese grado y esa dirección de lo que te va a decir, esa seguridad. Pues si no llenamos esas expectativas de lo que necesitan nuestros empleados, no funciona.”

En comparación, tres de las y los participantes indicaron que la cultura más favorable no gira alrededor de un enfoque, sino que es aquella que combina la cultura dirigida hacia la empleomanía con aquella que es dirigida al cliente/socio. El participante V4 expresa esto al decir: “Yo entiendo que debe de siempre mantener un balance que sea eso sí sería lo ideal, poder

balancear el trato hacia los empleados y exigirles verdad que el trato al cliente se mantenga en los altos niveles de estándares posibles.”

### Figura 16

*Componentes importantes dentro de una cultura dirigida hacia la empleomanía*



### *Presencia de subculturas y desempeño*

La presencia o ausencia de subculturas, sin especificar el tipo, puede tener tanto un efecto positivo como negativo en el desempeño de la organización. Sin embargo, la dirección del efecto va a depender del contexto, de la situación y de la organización mismas. En términos del efecto de la presencia de subculturas, cuatro de las y los participantes indicaron que las mismas crean un ambiente heterogéneo. Por ejemplo, el participante V10 indicó que:

...es un toque diferente, lo que son las relaciones humanas y las diferencias de opinión siempre le van a dar ese toque especial o la manera de tu poder visualizar un asunto de diferentes ángulos y para llegar a una solución, no es lo mismo que todo mundo lo vea desde el mismo punto de vista.

Las subculturas traen una variedad de perspectivas, ideologías, valores, formas de hacer las cosas que facilitan el desarrollo, el crecimiento y la buena ejecución de la institución al poder mirar el día a día desde diferentes lentes. Al igual, tres de las y los participantes indicaron que las subculturas están encargadas de completar las tareas diarias y que, sin ellas, el desempeño de la organización se vería negativamente afectado.

El efecto negativo de la presencia de subculturas se puede deber a dos aspectos: (a) no son necesarias para la institución; y (b) no concuerdan con la cultura organizacional. El participante V1 expresó que “...si hay una subcultura que se enfoca más en unos valores que no son los valores establecidos por la organización, utilizamos recursos y energías atendiendo eso y no nos enfocamos en lo que importa, ahí si se pudiera afectar.” Por otro lado, dos participantes indicaron que tanto la presencia como la ausencia de subculturas no afecta el desempeño de la institución. El participante V7 recalca que “si hay una cultura definida...la ausencia o presencia de subcultura no debe ser un factor determinante para que afecte adversamente los resultados de la institución.” Mientras haya una cultura organizacional fuerte, la presencia y la ausencia de subculturas no debe afectar el funcionamiento de la institución.

### ***Sincronía cultural y desempeño***

Delimitando las subculturas a aquellas mencionadas anteriormente, la subcultura de mejoramiento está en total sincrónica perfecta con la cultura organizacional y la ortogonal presenta una sincronía parcial con los valores esenciales de la cultura organizacional. Por lo contrario, la contracultura no se asemeja en lo absoluto a la cultura organizacional y los integrantes de esta subcultura están en un constante rose con esta. Once de las y los participantes expresaron que la sincronía de las subculturas con la cultura organizacional puede tener un impacto tanto positivo como negativo. No obstante, los dos participantes restantes indicaron que

la sincronía no afecta el desempeño organizacional. El participante V2 relató: “Si todo el mundo está mirando para lo mismo. No unos para un lado y otros para otro. Están enfocados en que la meta sea completada y sea favor del banco o del grupo, pues no afectaría.”

**Subculturas sincrónicas y desempeño.** Cinco de las y los participantes indicaron que la sincrónica puede tener efectos positivos y negativos. Sin embargo, las y los participantes se inclinaron más al efecto positivo al hablar sobre la subcultura de mejoramiento. Cuatro participantes mencionaron que solo puede haber efectos positivos en el desempeño organizacional cuando se trata de las subculturas de mejoramiento. El participante V9 expresó “Bueno yo entiendo, lo que puedo entender, es que afectaría, pero para bien a la institución porque tienes un empleado que está contento; que quiere dar lo máximo para cumplir las metas.” El personal que pertenece a la subcultura de mejoramiento estará entusiasmado de cumplir con lo establecido por la institución sin cuestionar nada; esto facilita el alcanzar las metas.

Por otro lado, dos participantes indicaron que una subcultura de mejoramiento puede conllevar efectos negativos ya que no permite a la institución adaptarse y cambiar. Por ejemplo, el participante V4 señaló “Podría afectarlo si tropieza o crea rose entre lo que se vaya a hacer moderno, que se vaya a ser distinto porque no suelen ser personas están abiertas a cambios.” El fanatismo con la cultura organizacional actual podría atrasar el progreso y por ende afectar negativamente el desempeño de la institución. En cuanto a la subcultura ortogonal, dos participantes afirmaron un efecto positivo en el desempeño porque no están tan aferrados a la cultura organizacional, por lo cual permitía ese intercambio de ideas y sugerencias para el cambio.

**Subculturas asincrónicas y el desempeño.** En comparación con las dos subculturas antes mencionadas, las y los participantes indicaron que la contracultura solo traerá

repercusiones adversas ante el desempeño de la organización. El juego de poder entre la cultura y subcultura pudiera descaminar a la organización del cumplimiento de las metas al enfocarse en reprimir la contracultura. El personal perteneciente a la contracultura podría atrasar sus tareas y/o sabotear la institución. El participante V1 indicó: “Si los empleados no cumplen con los objetivos, misión y visión y con la cultura y valores del banco, no se van a sentir satisfechos en la institución. O terminan renunciando o el banco los despiden y eso también afecta el desempeño de la organización en general con las regulaciones.” Al igual, el participante V7 señaló “Afectaría de una manera adversa porque como diríamos, habría un grupo nadando contra la corriente, contra lo que sería el objetivo principal de la institución siempre buscándole aspectos adversos para frenar el desarrollo.” Entonces, la institución tiene que utilizar recursos para atender estos asuntos cuando pudieran utilizar esta energía para asegurar el cumplimiento de sus metas.

### ***Integrando cultura al desempeño***

Al final de las entrevistas, le pregunté a las y los participantes si consideraban importante integrar los aspectos culturales, discutidos anteriormente, en la selección de criterios como el diseño y contenido de las evaluaciones de desempeño organizacional. Estos describieron que, efectivamente, es importante tomar en cuenta la cultura para atender cualquier aspecto del desempeño de la institución y que ambos deben considerarse de manera paralela.

**Cultura en la evaluación.** A nivel de contenido, tres de las y los participantes indicaron que es importante considerar incluir dimensiones culturales (misión, visión, valores, entre otros) al evaluar el desempeño de tanto el individuo como el de la organización. Por ejemplo, el participante P1 indicó “para mí es importantísimo que esa cultura organizacional está envuelta en la evaluación porque al fin y al cabo es lo que se quiere lograr y si no te lo evalúo como sé si lo

estás haciendo o no, si me estás ayudando a que mi compañía sobresalga de las de otros.”

También, el participante V8 expresó “Como esos valores que están estableciendo pues realmente está teniendo impacto en la organización y en los empleados; como el empleado lo está viviendo y es necesario que sea parte de ese proceso de evaluación.” Es importante evaluar la efectividad de la cultura organizacional para el funcionamiento de la institución y tomar las decisiones correspondientes.

**Cultura como base.** Como muchos de las y los participantes mencionaron que la cultura organizacional era la guía por la cual el personal determinaba qué era aceptable para la organización, diez de las y los participantes mencionaron que es necesario utilizar los valores, supuestos y artefactos culturales para establecer los criterios y el contenido de evaluación. Esto se ejemplifica en lo narrado por los siguientes participantes:

V1: “Sí, eso es importante porque los objetivos tanto del banco como del empleado tienen que estar atados a la cultura y los valores de la institución.”

V7: “Es correcto, usted debe de tener bien claro y bien definido cuál es la esencia de la institución para seleccionar y crear los criterios de evaluación de desempeño.”

Según las y los participantes, la cultura organizacional es la base, tanto del establecimiento de los criterios como el desarrollo del instrumento de evaluación. Las y los participantes también mencionaron que la cultura organizacional dominante es aquella que integra tanto a aspectos dirigidos hacia la empleomanía, sus clientes/socios y el alcance de las metas organizacionales. Sin embargo, a través de la entrevista, la cultura organizacional que predominó fue aquella dirigida hacia el servicio al cliente/socio. Se obtuvieron resultados mixtos en cuanto a la influencia de la cultura y sus subculturas en el desempeño de las organizaciones. En primer lugar, la cultura influye tanto positiva como negativamente el desempeño



organizacional. Sin embargo, sus distintos niveles influyen de distintas maneras la ejecutoria de la institución financiera. Por otro lado, los participantes piensan que la presencia de las subculturas y su sincronía con la cultura organizacional influye en el desempeño organizacional. A mayor sincronía, mejor serán los resultados de la ejecutoria.

## Capítulo IV

### Discusión

Un análisis temático de las entrevistas realizadas a 13 empleados de siete instituciones financieras del área metropolitana de Puerto Rico me permitieron atender los objetivos de este estudio: (a) indagar las conceptualizaciones de un grupo de empleados/as en instituciones financieras en Puerto Rico sobre la cultura organizacional; (b) indagar sobre las conceptualizaciones de un grupo de empleados/as sobre el desempeño organizacional; (c) identificar las distintas opiniones del personal sobre la importancia de la cultura organizacional para el desempeño organizacional; y (d) explorar la influencia de sub-culturas organizacionales en el desempeño organizacional.

Dentro de este análisis pude identificar tres temas generales los cuales guiarán la discusión presentada a continuación. En primer lugar, conocer qué entendían las y los participantes por cultura organizacional y sus subculturas y cómo estos se manifestaban en su lugar de trabajo. En segundo lugar, conocer qué entendían por desempeño organizacional y las distintas maneras en la cual su organización evaluaba la misma. Por último, la interpretación de la conceptualización con relación a cómo la cultura y sus subculturas podría afectar el desempeño organizacional.

En adición, incluyo implicaciones de los resultados obtenidos y de la literatura revisada, recomendaciones tanto para el campo de la Psicología Industrial-Organizacional, para la práctica y para futuras investigaciones y una revisión de las limitaciones de este estudio.

#### **Cultura y subcultura organizacional en las instituciones financieras**

Las y los participantes están bien informados y existe un consenso sobre qué es la cultura organizacional. De forma directa e indirectamente, estos confirman las distintas

definiciones establecidas en la literatura que plantea la cultura organizacional como aquello que rige la vida del personal y que es enseñado a las distintas generaciones. Sin embargo, la definición de subcultura en el lugar de trabajo no obtuvo los mismos resultados. Este mismo patrón se observó al preguntar sobre la existencia de una cultura y subculturas organizacionales en su institución. Las y los participantes pudieron describir sin problema su cultura organizacional, pero encontraron dificultad al hablar sobre posibles subculturas. Por último, a pesar de confirmar la influencia de la cultura en el lugar de trabajo, pocos pudieron brindar explicaciones concretas.

### ***Definiendo la cultura organizacional***

Según la definición de Schein (1990) y Bolman y Deal (2008) la cultura organizacional se define como los patrones interconectado de ideas, creencias, valores y prácticas creadas y desarrolladas por un grupo de personas que han estado interactuando por un periodo de tiempo prolongado. Al igual, los autores indican que la cultura organizacional establecida determina la forma de mirar y reaccionar ante problemas que se les enseñan a nuevos miembros del grupo. Ambos autores enfatizan la función directiva de la cultura organizacional. En el presente estudio, esta función es también resaltada por las y los participantes al determinar que 12 de los 13 mencionaron que la cultura organizacional sirve como guía en el lugar de trabajo.

Un dato curioso es que, a pesar de que la cultura organizacional ha sido estudiada primordialmente mediante modelos valorativos (e.g. Modelo de Valores Competitivos), solo dos participantes mencionaron explícitamente que la cultura organizacional representaba los valores de la organización. Según la literatura, los valores compartidos han sido considerados como un aspecto importante al definir y delimitar la cultura de una organización (Schein, 1990; Van den

Steen, 2005). Sin embargo, los valores pueden ser definidos como los principios que rigen la vida de una persona (OCAI Online, n.f.). En otras palabras, son aquellos aspectos tanto morales como éticos que guían a las personas en su diario vivir. De manera implícita, las y los participantes afirman que la cultura organizacional es, en esencia, ese nivel valorativo. Solo dos participantes expresaron que la cultura organizacional era aquello que identificaba y distinguía a su institución de otras.

Desde estas definiciones, podemos observar que los tres niveles de cultura organizacional de Schein (1990) fueron descritos: artefactos, valores y supuestos. Los niveles más mencionados fueron el valorativo y el de supuestos. El nivel directivo que la mayoría de las y los participantes presenta recae entre el segundo nivel y tercer nivel del modelo. Estas normas pueden ser tanto formales e informales. El personal puede considerar conscientemente estas normas como una opinión compartida sobre cómo hacer las cosas. Sin embargo, el personal puede o no actuar sobre ellas. Por otro lado, existen ciertas normas que pueden ser dadas por hechas y no ser cuestionadas. Estas normas incuestionables pertenecen al tercer nivel. Debido a su carácter inconsciente, solo se puede asumir la presencia de estas en este estudio.

El primer nivel y el mencionado por las y los participantes se relaciona a los aspectos tangibles de la organización: los artefactos. A pesar de que no se mencionó explícitamente al preguntarle sobre qué ellos entendían por cultura organizacional, el establecer la cultura organizacional como una identidad puede recaer bajo este nivel. La identidad de una organización puede incluir tantos, aspectos físicos, un lenguaje particular, historias, mitos, tecnología y los productos que distingue la institución de otras. Según Esenyel (2020) y Hatch y Schultz (1997), las organizaciones expresan su identidad a utilizar simbólicamente los artefactos culturales para presentar una imagen al mundo exterior. A pesar de no formar parte de la

definición de cultura organizacional de Schein, esta definición es respaldada por Jacob y colegas (2013) los cuales establecen que la cultura es aquello que precisamente diferencia una organización de las demás dentro y fuera del área de especialidad.

Adicionalmente, dentro de las definiciones dadas, las y los participantes también indicaron que la misma puede ser implementada por un líder o creada a través de la interacción entre diferentes agentes (gerencia, empleados, personal externo). Esto confirma lo que estableció Schein (1990) al indicar que la cultura organizacional es creada cuando un fundador establece una organización y pone en práctica sus valores, creencias y supuestos, los diferentes componentes del grupo van aprendiendo de las experiencias para determinar cuáles funcionan y cuáles no, lo que resulta en la cultura de la organización. Incluso, algunos participantes también afirmaron la naturaliza colaborativa de la cultura organizacional al indicar que estas guías son enseñadas a todo el personal de la institución. Lo cual es respaldado por autores tales como: Schein (1990), Bolman y Deal (2008) and Warrick (2017).

### ***Describiendo la cultura organizacional***

Las definiciones dadas por las y los participantes se ven reflejadas al describir la cultura de su institución financiera. Las mismas se relacionaban en su mayoría a los valores, características o competencias importantes para cada institución financiera. Estos valores y/o supuestos son la base de cómo el personal debe pensar y comportarse en relación con sus compañeros y clientes/socios. En comparación con la definición de cultura organizacional, al describir su cultura, las y los participantes mencionaron más aspectos del primer nivel de Schein (1990). Uno de las y los participantes describió su cultura en base a la misión y visión de su institución. Al igual, mencionaron comportamientos visibles y distintos productos ofrecidos en su institución. Sin embargo, solo dos participantes pudieron describirme su misión y visión. Esto

concuera con lo establecido por Schein (2010) en donde indica que, a pesar de que los artefactos son el aspecto tangible de la cultura organizacional, son difíciles de descifrar y a veces muy ambiguos. Esto es debido a que los artefactos son utilizados como símbolos de los valores y creencias internalizadas por los integrantes de una organización (Schein, 2010). Esto quiere decir que, a pesar de que son visibles como el logo de una institución, únicamente aquellos que han pertenecido a la misma por un tiempo prolongado y que han internalizado los supuestos comprenderán el por qué del artefacto.

Otro hallazgo que es sustentado por la literatura es la necesidad de buscar un balance entre las distintas tipologías de cultura organizacional. Desde el acercamiento de la cultura organizacional como tipología, tanto el Modelo de Efectividad Organizacional (Denison & Mishra, 1995) y el Modelo de Valores Compartidos (Quinn & Rohrbaugh, 1983) plantean que existen cuatro culturas que están en constante confrontamiento, pero la organización quiere encontrar un balance y obtener aspectos de todas en diferentes niveles. Al preguntarle directamente a las y los participantes sobre cuál tipo de cultura se presentaba en su institución- una dirigida hacia el empleado; dirigida al cliente/socio; o dirigida a la metas- 12 de los 13 participantes expresaron que su cultura era una en la cual las tres estaban integradas.

Sin embargo, durante la entrevista las características de la cultura más mencionada fue la de servicio con 11 participantes. Incluso, fue la única cultura en la cual expresaron explícitamente la frase “cultura de servicio”, antes de tener que mencionar dicha clasificación. Esto fue observado tanto para las y los participantes de la Banca como para las Cooperativas de Ahorro y Crédito. La cultura más importante según las expresiones de las y los participantes fue la de servicio. La segunda cultura más mencionada fue aquella dirigida a los empleados. Sin embargo, esta fue mencionada en su mayoría de las veces como un mediador entre las

competencias necesarias y la atención a los clientes/socios. Por lo cual, las instituciones enfatizan el desarrollo de las capacidades y el bienestar de su empleomanía debido a que esto ayuda a cumplir con las expectativas de un buen servicio al cliente/socio.

Por otro lado, las y los participantes no relacionan su cultura organizacional con el cumplimiento de las metas ya sean monetarias y/o no monetarias ya que solo un participante indicó que su cultura era una dirigida hacia las metas. También, al pasar las entrevistas, ningún participante elaboró sobre esta tipología. Teniendo en mente la naturaleza de las instituciones financieras como organizaciones que atienden asuntos financieros y transacciones monetarias (Hayes, 2020; Kidwell et al., 2016; Saunders & Cornett, 2014), poco énfasis le fue dado en relación con la cultura organizacional. Esto también confirma lo establecido en la literatura sobre la transición que están teniendo las instituciones financieras hacia una orientación dirigida al cliente/socio (Maechler et al., 2018). La tradicional visión bancaria que servía las necesidades de la banca más que las de sus clientes está siendo reemplazada.

No obstante, una cultura distinta a las tres ya mencionadas fue la cultura familiar. Tres participantes de Cooperativas de Ahorro y Crédito resaltaron que la cultura de servicio va más allá de una interacción con un cliente o un socio, ya que quienes reciben servicios en dichas instituciones y los mismos empleados forman parte de una familia. Estos resaltan lo establecido en la literatura sobre las diferencias entre la banca tradicional y las cooperativas en general. La primera se concentra más en la producción y las segundas en el trato humano entre quienes laboran y buscan de los servicios (Hayes, 2020; Saunders & Cornett, 2014). En relación al desempeño, la literatura establece resultados mixtos en relación a la influencia de una cultura familiar en el desempeño organizacional. Por ejemplo, Kim y Chang (2019) encontraron que la cultura de clan tuvo una consistente relación positiva con el desempeño organizacional y

demonstraron un impacto fuerte entre los años. No obstante, Quinn y Rohrbaugh (1983) encontraron un efecto negativo y directo entre una cultura humanista y el desempeño organizacional.

### ***Definiendo las subculturas organizacionales***

En comparación con la definición de cultura organizacional, las y los participantes se sintieron inciertos al hablar sobre el concepto de subculturas organizacionales. Al dialogar sobre la cultura organizacional, varios de las y los participantes mencionaron que la misma se discutía, en ocasiones, en las reuniones departamentales o en reuniones relacionadas a la preparación de nuevos proyectos. En contraste, expresiones como: “no sé”, “nunca lo había escuchado”, “no estoy seguro” fueron utilizadas antes de dar una definición de dicho concepto. Esto concuerda con el acercamiento procesal de la cultura organizacional, que según Martínez (2010) ve a la cultura como un todo y desde un mismo ángulo. Esto quiere decir que las y los participantes están acostumbrados a pensar sobre la cultura de la organización como un aspecto unísono. Solo luego de pensar un momento en el concepto es que pudieron mencionar una posible definición.

Por otro lado, a pesar de que cuatro participantes indicaron nunca haber oído el término, solo una persona no abundó más sobre el tema. Los demás 12 participantes definieron una subcultura organizacional de manera que sustenta lo estudiado en la literatura. Por ejemplo, seis de las y los participantes mencionaron que las subculturas organizacionales son formadas por la combinación de aspectos individuales de un subconjunto de miembros de la institución; definición que coincide con lo planteado por Van Maanen y Barley (citado en Boisnier & Chatman, 2002). Además, a pesar de que expresaron que las subculturas tienen los mismos elementos que la cultura organizacional, como lo indica Crougth (2012), las y los participantes enumeraron ciertas características que los diferencian. En primer lugar, estas subculturas son



creadas por la interacción de los empleados en su día a día y no una creada como estrategia para lograr una meta o asegurar explícitamente el buen funcionamiento de la institución. En segundo lugar, las subculturas pueden diferenciarse de la cultura organizacional dominante (Edwards, 2013; Salazar, 2008). Esto también confirma lo establecido en la Tipologías de Martin y Siehl (1983) en donde describen la existencia de tres tipos de subculturas organizacionales: Mejoramiento, ortogonal y contracultura. Entre estas tipologías existe una que es idéntica a la cultura organizacional mientras que a su otro extremo existe una subcultura que es totalmente lo opuesto. Por lo cual, las subculturas pueden o no ser congruentes con la cultura organizacional dominante.

A pesar de la dificultad de poder definir claramente el concepto, al dialogar sobre posibles ejemplos de subculturas en su institución, las y los participantes pudieron mencionar diferentes aspectos presentes en la literatura. Sin embargo, no quedó claro entre las y los participantes la noción de que las subculturas organizacionales no necesariamente se delimitan por un espacio determinado. El sistema de conocimientos, creencias, comportamientos, costumbres, supuestos y valores compartidos puede trascender las cuatro paredes de la institución. Estos últimos dos puntos serán discutidos en la próxima sección.

### ***Existencia y descripción de las subculturas de la organización***

Ninguno de las y los participantes rechazó la posibilidad de la existencia de subcultura en el lugar de trabajo. Todos indicaron que mientras haya una interacción entre personas, la posibilidad de crear variabilidad cultural siempre es posible, lo cual respalda lo señalado por Bellou (2008), Boisnier y Chatman (2002), Chadler (2015), Jung y colegas (2016) y Li y Jones (2011). Al igual, doce de las y los participantes aceptaron la existencia de subculturas de mejoramiento, ortogonales y de contracultura en su institución. Noción que justifica lo antes

mencionado por las y los participantes y Edwards (2013) y Salazar (2008) sobre la posibilidad de que dichas subculturas pueden ser congruentes o no con la cultura organizacional dominante. Sin embargo, es importante resaltar que las y los participantes expresaron que la subcultura que podría estar más presente es la ortogonal ya que nunca puede un grupo estar totalmente de acuerdo con cada detalle establecido por la organización. Esto concuerda con lo establecido por Martin y Siehl (1983) al distinguir tres tipos de subculturas según sus diferencias entre los valores principales y los periféricos. Efectivamente, la subcultura ortogonal representa que, a pesar de que se esté de acuerdo con la base de la cultura organizacional dominante (valores principales), existen aspectos e instancias en donde va a haber desacuerdos (valores periféricos).

Uno de las y los participantes rechazó la posibilidad de la existencia de la contracultura en su institución. Esto puede ser debido a la connotación negativa que produce esta subcultura debido a su origen sociológico y antropológico. Desde un puesto gerencial, el participante indicaba que no podía existir este tipo de subcultura en su institución haciendo referencia a su imagen de desafío, delincuencia y de desviación social (Boisnier & Chatman, 2002). Es importante resaltar, que esta institución se fundamenta en las creencias y valores de una institución religiosa en particular, lo cual pudo haber influido esta respuesta. Esta misma connotación negativa hacia la contracultura pudo también influir la aseveración de que, aunque sí debe de existir subculturas de mejoramiento, no es la más común. Esto puede ser debido a que se definió la subcultura de mejoramiento como la subcultura fanática; palabra que puede conllevar un marco de referencia negativo al considerarla como un extremo de una línea; siendo el otro extremo la contracultura.

El dar ejemplos de posibles subculturas presentes en la organización fue aún más difícil mencionar para las y los participantes en comparación con la cultura organizacional. Esto se ve

reflejado en las pausas que hacían antes de identificar las subculturas descritas próximamente. Esta dificultad en ejemplificar subculturas dentro del lugar de trabajo podría ser en parte por la noción de que la cultura organizacional es una sin variaciones dentro de la organización como resalté anteriormente o el énfasis en el tipo de cultura que se espera o que se presenta en la institución y no a una mirada más profunda en relación con sus distintos niveles y las dinámicas que existen entre ellas (Edwards, 2013; Lim, 1995; Lok et al., 2011; Shahzad et al., 2012). Al igual, puede ser debido a que muchas veces estas subculturas se forman de manera inconsciente al interactuar distintas personas dentro del lugar de trabajo (Boisnier & Chatman, 2002).

A pesar de estas barreras e incertidumbre que mostraron y expresaron las y los participantes, doce de los trece participantes mencionaron que los distintos departamentos podrían ser considerados como subculturas ya que estos estaban enfocados en unas metas adicionales a aquellas metas organizacionales. Al igual, cada departamento tiene su forma particular de hacer las cosas e incluso a veces un lenguaje que solo ellos entienden. Esto va de acorde con la definición antes mencionada de Van Maanen y Barley (citado en Boisnier & Chatman, 2002). Cada departamento es un subconjunto de miembros de la institución financiera quienes interactúan con regularidad y que se identifican con un grupo distinto dentro de la organización. Por ejemplo, el departamento de contabilidad se distingue del departamento de cobro o del departamento de servicio. La complejidad que se presenta dentro de un departamento puede propiciar la creación de una subcultura (Chandler, 2015). Al igual, estos se distinguen por concentrarse en tareas diferentes e incluso pudieran mirar un problema desde diferentes lentes. El departamento de cobro puede tener una manera distinta de atender el socio en comparación con el departamento de préstamos o cumplimiento (Li & Jones 2011).

Estas distinciones también recaen en diferencia de valores y opiniones. Bellou (2008) Jung y colegas (2016) y Parker (2000) establecieron que las subculturas también se forman ya que personas similares buscan a otros que comparten su visión. A pesar de que doce de las y los participantes mencionaron a los departamentos como subculturas, se presentaron cuatro ejemplos fuera de estas estructuras de trabajo que confirma lo antes mencionado. Tres participantes mencionaron que las subculturas pueden ser las divisiones generacionales, ya que es notable que entre estas existen distintas costumbres, creencias, valores y visiones de mundo. Al igual que la cultura nacional que se observa en el diario vivir y en las distintas noticias, observamos distinciones generacionales entre, por ejemplo, los *baby boomers* y los *millenials*. Estas también pueden ser vistas en el lugar de trabajo en, por ejemplo, su ética de trabajo y la visión de mundo. Un participante también mencionó que existen grupos sociales o de amistades que pueden ser considerado como subculturas. Estas subculturas se forman durante la hora de almuerzo o en actividades en donde las personas encuentran a personas, ya sea de diferentes departamentos o sucursales, que comparten semejantes valores, opiniones, creencias o visiones de mundo.

### ***Cultura en el trabajo***

La cultura organizacional influye, ya sea de manera positiva o negativa en el día a día en el lugar de trabajo. Las y los participantes resaltaron que sus efectos se observan en los aspectos económicos, operacionales y en la conducta y sentimientos de los empleados. Esto afirma que la cultura organizacional puede influir en el avance o la caída de una organización si no se toma en cuenta (Ng'ang'a & Nyongesa, 2012; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Al igual, ayuda a explicar las estadísticas mostradas por Dewar y colegas (2011), sobre el fracaso del 20% de las organizaciones presentadas en *In Search of Excellence* para el 1982 y que el 70% de las razones era debido a factores específicos de la organización. Esto quiere decir que el

establecimiento de una cultura organizacional en una organización debe llevarse a cabo estratégicamente.

Por otro lado, la influencia positiva o negativa de la cultura organizacional ante el día a día en el lugar de trabajo se debe a su nivel de alineación con las metas y objetivos de la institución. Específicamente, la cultura organizacional puede determinar la eficacia del empleado y los niveles de productividad (Terán-Varela & Lorenzo-Irlanda, 2011). Tanto Denison y colegas (2011) como Marcoulides y Heck (1993) y Rizescu (2011), respaldaron lo dicho por las y los participantes al indicar que la cultura organizacional facilita coordinar acciones, promueve la consistencia, traslada las demandas organizacionales y crea patrones de supuestos internalizados sobre estrategias particulares. Sin embargo, según las y los participantes, se observaría una influencia negativa de la cultura organizacional en el lugar de trabajo si la misma no está alineada con las metas y objetivos. Esto es debido a que encaminará al personal hacia otros aspectos y promoverá distintos comportamientos que no necesariamente son importantes para las metas y objetivos establecidos.

La cultura organizacional también puede brindarle un sentido de responsabilidad a su personal. Las y los participantes indicaron que durante el día están constantemente pensando en los valores, y en la misión y visión de la institución para brindarles el mejor servicio posible a sus clientes/socios. Afirmando a su vez que, a pesar de indicar una cultura integrada, la más importante es la dirigida hacia el cliente/socio. Al igual, gracias a la cultura organizacional un participante indicó que han podido desarrollar distintos productos y servicios que ayuden a la comunidad. Estos se sienten responsables por el bienestar de la comunidad y buscar las mejores alternativas para atender sus necesidades ya sea mediante productos y servicios de la institución o actividades. Esto está de acuerdo con lo establecido por Denison y colegas (2011) y Rizescu

(2011) que llegaron a la conclusión que la cultura organizacional provee un sentido de propósito y dirección y motivan a los empleados. Otra explicación de esta responsabilidad que produce la cultura organizacional puede ser debido a la identidad que esta crea. La cultura organizacional es un importante referente a la identidad social que siente el personal ya que afecta su entendimiento de quiénes son como organización y qué los hace diferentes de otras organizaciones y esta identidad, a su vez, crea el apego y el sentido de responsabilidad hacia la institución (Ravasi, 2016). Sin embargo, esta responsabilidad puede no presentarse en culturas tóxicas que afecten el estado de los empleados y de la organización. Por ejemplo, uno de las y los participantes expresó que en un punto la visión y misión cambió, pero no tenían el recurso humano necesario; esa responsabilidad y motivación que tenían antes del cambio ya no estaba presente. Bajaj (2009) indica que es necesario un cambio cuando existe una inadecuación de los recursos de la organización.

Por último, varios de las y los participantes indicaron que la influencia de la cultura organizacional va a depender de cada empleado/a. Esto puede tener tres explicaciones, la primera se relaciona a la falta de una cultura organizacional fuerte. Según Awadh y Alyahya (2013) Cameron y Quinn (2005), Jacob y colegas (2013), Musavi y colegas (2015) y Valmohammadi y Roshanzamir (2015), la presencia de una cultura fuerte produce homogeneidad de esfuerzos, concentración y promueve una perspectiva y reacción similar ante el ambiente laboral. La segunda explicación es debido a la presencia de subculturas organizacionales. Como mencioné anteriormente, las subculturas pueden diferenciarse de la cultura organizacional dominante en relación con sus valores primarios y periféricos (Boisnier & Chatman, 2002; Edwards, 2013; Salazar, 2008). La influencia de la cultura organizacional va a variar según la subcultura a la cual los empleados pertenecen. En tercer lugar, se puede deber a la mirada individualista en Puerto

Rico debido a la influencia de Estados Unidos y el capitalismo. Según Alikhani (2019) y Hartung (2000), compañías estadounidenses valoran el individualismo dentro del lugar de trabajo por lo cual tienden a promover el desempeño individual. Este enfoque a su vez puede tener repercusiones para el desempeño de la organización ya que impide el trabajo cohesivo de los equipos y departamentos para lograr un fin en común debido a las aspiraciones individuales (Alikhani, 2019).

### **El desempeño de las instituciones financieras**

Existe un consenso entre las y los participantes con relación al significado de desempeño organizacional, aunque varios de ellos no pudieron definir el concepto como tal sino brindaron una evaluación de su propia institución. La información que sobresalió en esta categoría fue el hecho de que mencionaron distintas formas en la que su institución evalúa su desempeño más allá del factor económico. Estos resultados fueron descritos por las y los participantes sin preguntarle directamente si existía otra forma de evaluar la institución fuera de lo monetario. Sin embargo, estas descripciones se limitaron a la medición de sus metas, el servicio y el cumplimiento de regulaciones federales y estatales. Los demás factores que pueden ser considerados para evaluar a la institución en muchas de las ocasiones fueron descritos generalmente, desde la evaluación individual hasta que no tenían el conocimiento de estos factores. No obstante, todos las y los participantes indicaron que los factores discutidos en esta sección son importantes para determinar la efectividad de la organización.

### ***Definiendo el desempeño organizacional***

A pesar de que existe una discrepancia en relación con la definición exacta del desempeño organizacional, el punto en común es que es la evaluación de los objetivos o metas preestablecidas alcanzadas por toda la organización durante un periodo de tiempo determinado

(Nikpour, 2017; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Los 13 participantes, en cierta manera, confirmaron esta definición directa e indirectamente. Ocho de las y los participantes indicaron explícitamente que el desempeño de la organización es la evaluación de las metas organizacionales dentro de un año. Cuatro participantes, por lo contrario, no definieron concretamente el concepto de desempeño organizacional, sino que realizaron una evaluación de la ejecutoria de su institución financiera. Sin embargo, expresaron que su institución financiera ha estado cumpliendo las metas establecidas a pesar de la pandemia que estamos atravesando.

Por otro lado, cuatro de las y los participantes indicaron que era la evaluación del impacto comunitario y la satisfacción de los clientes/socios que de forma indirecta afirman la definición antes provista. Al igual, los cuatro participantes, dentro de la evaluación que realizaron sobre su institución, indicaron que entendían que estaban bien ya que el ingreso y los intereses estaban estables y porque dicha institución se estaba adaptando a las nuevas formas de vida debido a la pandemia. Tanto el impacto comunitario, la satisfacción de los clientes, el ingreso y la adaptabilidad de la institución representan esas metas y objetivos que la institución quiere lograr. Estos recaen en los indicadores del desempeño organizacional establecido por Quinn y Rohrbaugh (citado en González-Cardona, 2016).

También es importante reconocer que podemos observar la cultura organizacional representada en las contestaciones de las y los participantes. En secciones anteriores indiqué que la cultura que sobresalía entre la información dada por las y los participantes era la cultura de servicio al cliente/socio. Tanto el indicador de impacto comunitario como el de satisfacción de los clientes/socios representan dicha cultura e incluso uno de las y los participantes que mencionó la labor comunitaria en el código de la descripción de cultura organizacional fue el mismo que lo mencionó en su evaluación; así que vemos la consistencia entre ambos conceptos.



Al igual, a pesar de que la segunda cultura organizacional más mencionada por las y los participantes fue aquella dirigida hacia la empleomanía, las contestaciones de estas y estos se dirigían hacia una cultura enfocada en el cumplimiento de las metas organizacionales.

### ***La evaluación de la institución financiera***

Las y los participantes reconocen que el alcance de las metas monetarias y no monetarias, el cumplimiento con las regulaciones estatales y federales, la satisfacción de los clientes/socios y su habilidad adaptativa son indicadores del desempeño de su institución y que son medidas tanto cuantitativas como cualitativas. Sin embargo, no habían considerado la retención de los clientes/socios, el funcionamiento de las operaciones y facilidades, la motivación del personal y el desarrollo profesional como otros posibles indicadores del desempeño de su institución. Incluso, al describir la forma en que se median los indicadores relacionados a la empleomanía (motivación y desarrollo profesional), muy pocos pudieron explicar cómo se media a nivel organizacional.

**Evaluación actual.** La evaluación más mencionada entre las y los participantes fue la evaluación del aspecto financiero de su institución (ocho participantes), el cual incluye: ganancias, intereses, aumento en la cartera prestataria, entre otros. Esto afirma el planteamiento de que las medidas financieras son las más utilizadas para determinar el desempeño de las organizaciones (Mousavi et al., 2015; Zornoza & Ros, 2008). La segunda evaluación más mencionada fue el alcance de las metas institucionales ya sean monetarias como no monetarias (seis participantes). Sin embargo, las y los participantes resaltaron aquellas relacionadas a los aspectos financieros (ganancias, intereses, cantidad de desembolsos, entre otros). Desde este planteamiento, el interés de las instituciones financieras es responder a los objetivos de los dueños o la alta gerencia (Zornoza & Ros, 2008). Esto contradice la cultura organizacional

dominante establecida por las y los participantes. Desde el comienzo hasta el finalizar las entrevistas estos indicaron que el interés era atender las necesidades de los clientes/socios y, para algunas de las instituciones, el impacto comunitario. Sin embargo, mencionan que el desempeño de su organización se mide principalmente por el nivel de metas/objetivos alcanzados. E incluso, el impacto comunitario descrito por varios de las y los participantes surgía por su relación con el cumplir de regulaciones. Además, los resultados que obtienen las y los participantes sobre la ejecutoria de su institución son exclusivamente las financieras.

No obstante, nueve participantes mencionaron evaluaciones del servicio (comunitario y cliente/socio), cumplimiento de las regulaciones y buen patrono. Según Alshamari (2017) y Sing y colegas (2016), dichos factores son indicadores no monetarios del desempeño organizacional. Al igual, estos forman parte de los criterios de Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) sobre desempeño (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). La evaluación cualitativa de estos aspectos concuerda con lo establecido en la categoría de cultura y subculturas organizacionales, sin embargo, fueron las menos mencionadas. Al igual, es importante establecer que estas evaluaciones pueden considerar métodos cuantitativos.

Al detallar la forma en que evalúan los distintos indicadores del desempeño organizacional (adaptabilidad, logro de metas/objetivos monetarios/no monetarios, cumplimiento de regulaciones y servicio al cliente/socio) observamos que las instituciones financieras están optando por el enfoque multidimensional. Para cada uno de los indicadores, las y los describieron que utilizan datos financieros como no financieros para determinar su efectividad. Por ejemplo, para evaluar la satisfacción de los clientes/socios algunas instituciones calculan la cantidad de préstamos desembolsados o la cantidad de productos y servicios ofrecidos al igual que las opiniones y recomendaciones de los clientes/socios. Según Tangen (2004), el desempeño

organizacional se compone de: efectividad, eficiencia, productividad, calidad e innovación y es gracias a la combinación de datos cuantitativos y cualitativos que podemos llegar a una respuesta más clara y certera.

Mirando los aspectos evaluados por las instituciones de este estudio desde el modelo Balanced scorecard (Kalan y Norton), existen representaciones de sus cuatro componentes:

- ¿Cómo nuestros grupos de interés (*shareholders*) nos perciben? Tanto los indicadores financieros como el logro de las metas monetarias pertenecen a esta perspectiva. Al igual, la evaluación del cumplimiento de las regulaciones financieras estatales y federales, de cierta manera, debe ser incluido ya que las distintas agencias forman parte de los grupos de interés.
- ¿Cómo nuestros clientes nos perciben? Dentro de esta perspectiva se encuentra la evaluación del impacto comunitario y la satisfacción de los clientes socios.
- ¿En qué debemos sobresalir? Los proceso, sistemas y recursos y su funcionamiento correcto representan esta perspectiva. Los indicadores evaluación del cumplimiento y el buen patrono, mencionados por las y los participantes, forman parte de esta perspectiva. Muchas de las regulaciones establecidas para las instituciones financieras atienden aspectos relacionados a proceso y sistemas para asegurar el funcionamiento correcto de estas.
- ¿Cómo podemos continuar mejorando y crear valor? A pesar de que no mencionaron componentes de esta perspectiva al describir cómo se evalúa su institución, anteriormente expresaron la habilidad de adaptarse a lo que está ocurriendo debido a la pandemia como un indicador al evaluar directamente su institución.

En la próxima sección discutiré más a fondo indicadores ya mencionados junto a otros que pueden ser considerados para evaluar la organización, pero no fueron mencionados por las y los participantes.

**Indicadores adicionales de ejecutoria organizacional.** Cuatro indicadores adicionales fueron mencionados durante la entrevista que podrían ser considerados para evaluar la ejecutoria de una organización. Sin embargo, las y los participantes solo pudieron abundar sobre los dos factores que se relacionaban al servicio, confirmando nuevamente que la cultura dominante es la dirigida al cliente/socio. En comparación, los dos factores restantes se relacionaban a la empleomanía: el grado de motivación y el desarrollo profesional. Las contestaciones giraban en torno a la evaluación individual de estos factores o el desconocimiento o la falta de evaluación de este; poniendo en cuestionamiento la veracidad de la presencia de una cultura integrada (hacia las metas, el cliente y la empleomanía). Incluso, el indicador de funcionamiento de operaciones y facilidades fue descrito con mayor detalle porque las y los participantes pensaban en relación con el funcionamiento para los clientes/socios y no directamente para el empleado. Así, confirmando nuevamente lo establecido por Denison y Mishra (1995), y Quinn y Rohrbaugh (1983) en donde las organizaciones y su personal tienden a buscar obtener características de las cuatro culturas aun cuando estas están presentes y en constante contradicción. Sin embargo, una siempre se convierte en la cultura organizacional dominante y las otras pueden formar distintas subculturas (Boisnier & Chatman, 2002; Chadler, 2015).

Por otro lado, también observamos que los indicadores más mencionados se relacionan a factores de la organización (adaptabilidad, cumplimiento de metas y cumplimiento de regulaciones estatales y federales) y luego estaban los indicadores de servicio (satisfacción y

retención). Esto también nos hace pensar en el orden de prioridad de las culturas mencionadas anteriormente. A pesar de que la cultura dirigida hacia las metas solo fue mencionada por un participante, la evaluación de dichas metas y factores organizacionales son los más atendidos y son de los cuales las y los participantes tienen mayor conocimiento.

**La integración de los indicadores de desempeño.** Las y los participantes afirmaron la necesidad de incluir tanto aspectos financieros como no financieros en la evaluación de la ejecutoria de la institución. Esto es debido a que la combinación de factores cuantitativos y cualitativos permitirían una mejor mirada hacia el funcionamiento de ella ya que las diferentes fuentes e información recopilada se complementarían. Esto se sustenta por los planteamientos de Li y Jones (2011), los cuales establecen que los indicadores financieros son influenciados por factores externos incontrolables mientras que los indicadores no-financieros no son afectados y reflejan otros componentes de la organización. Al igual, Dollinger y Golden (citado en Singh et al., 2016) encontró una relación positiva entre medidas objetivas y subjetivos del desempeño organizacional, afirmando la necesidad de incorporar ambas medidas.

A su vez, la información adquirida de las y los participantes sustenta lo expuesto por Felizardo y colegas (2017) al indicar que las medidas multidimensionales sirven como mecanismos de motivación y control. La razón más mencionada entre las y los participantes fue que el incorporar todos estos indicadores al determinar el desempeño de la institución y el informar los mismos, le brindaban un sentido de compromiso y de seguridad. El evaluar los mismos y realizar los ajustes necesarios para lograr (por ejemplo, que los empleados estén motivados o bien adiestrados) es vital para el funcionamiento de la institución y el bienestar de la organización. El percibir que la institución vela por componentes organizacionales, de la empleomanía y del cliente/socio hace que el personal se sienta importante, motivado y

comprometido con la institución ya que la misma no se concentra exclusivamente en lo monetario. También, el reportar los resultados más relevantes de los indicadores financieros y no financieros es importante para instaurar en la empleomanía un sentido de seguridad y de control ya que pueden monitorear el buen funcionamiento de su institución.

### **Impacto de la cultura y subculturas organizacionales en el desempeño organizacional**

Los resultados discutidos a continuación respaldan lo establecido en la literatura sobre la relación entre cultura organizacional y sus subculturas al desempeño organizacional. Muy importante, la cultura y sus subculturas pueden tener un impacto tanto positivo como negativo en la ejecutoria de las instituciones financieras (Boisnier & Chatman, 2002; Denison & Mishra, 1995; Garcia-Fernandez et al., 2018; Jacob et al., 2013; Jung et al., 2016; Li & Jones, 2010; Marcoulides & Heck, 1993; Mousavi et al., 2015; Müller et al., 2009; Ng'ang'a & Nyongesa, 2012; Nikpour, 2017; Prajogo & McDermott, 2011; Saffold, 1988; Terán-Verala & Lorenzo-Irlanda, 2011). A continuación, se discutirá la influencia de dimensiones específicas de la cultura organizacional (artefactos y valores) en el desempeño organizacional, la influencia de las subculturas organizacionales en el desempeño organizacional y la influencia de la sincronía de la cultura y sus subculturas en el desempeño organizacional.

#### ***Cultura y el impacto al desempeño***

Diez de las y los participantes indicaron que la cultura organizacional era importante para desarrollar los instrumentos de evaluación ya que es la base a esos comportamientos y competencias siendo evaluadas; haciendo referencia a las definiciones discutidas anteriormente (Schein, 1990). A su vez, indicaron que es necesario que diferentes aspectos culturales estén reflejados como dimensiones en dichas evaluaciones para que el personal tuviera una visión más clara de lo que se espera de ellos y mejorarlas según sea necesario. Esto a su vez concuerda con

la característica de la cultura organizacional establecida por Schein (1990) y Bolman y Deal (2008) en donde la misma determina la forma de mirar y reaccionar ante problemas. Es debido a esto que la cultura organizacional debe de ser tanto el fundamento del contenido de las evaluaciones como una dimensión a ser evaluada en las mismas.

Sin embargo, poco se ha investigado sobre su influencia en la determinación de los criterios de evaluación. Como se ha definido anteriormente, la cultura organizacional es los patrones interconectados que guían al personal en la manera de realizar una tarea o de comportarse ante distintas situaciones (Schein, 1990). Incluso, esta es más efectiva que la cultura nacional para crear este compartir de creencias, valores y costumbres dentro del espacio laboral (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015; Waisfisz, 2005). Debido a estas nociones, se podría creer que la cultura organizacional no tan solo influye en los niveles de desempeño, sino que puede influir a la hora de tomar decisiones en relación con cuáles son los criterios o indicadores que vamos a evaluar, cuál es el énfasis en ellos y cómo se van a evaluar.

Esto fue afirmado por las y los participantes de este estudio ya que indicaron que ambos tienen que estar alineados. Por ejemplo, una cultura que le da mucho valor al impacto comunitario atenderá con mayor importancia criterios que permitan evaluar el mismo. Por lo contrario, una institución que no le de mucha importancia al impacto comunitario, puede o no tener criterios para esto o, tenerlos, pero con un peso menor. A pesar de las afirmaciones dadas por las y los participantes, la alineación de la cultura con los criterios no fue observados en su totalidad. Si efectivamente existiera una cultura integradora, un mayor balance se hubiera presentado al discutir los distintos indicadores de desempeño organizacional. Sin embargo, los indicadores de servicios triunfaron sobre los criterios de metas y aspectos organizacionales y estos sobre los aspectos de la empleomanía. Pudiera haber un desbalance entre las tres culturas

como lo establece Denison y Mishra (1995), y Quinn y Rohrbaugh (1983), pero la falta de maneras de evaluar el desempeño organizacional de la empleomanía hace dudar sobre si en efecto existe una integración.

Otro asunto muy importante es que, a pesar de que efectivamente los indicadores de evaluación son influidos por la cultura organizacional, los criterios de cumplimiento con las regulaciones no varían aun cuando la cultura organizacional cambia. Incluso, un participante indicó que existen dos culturas organizacionales en las instituciones financieras; una relacionada a las interacciones y conductas y otra relacionada a las regulaciones. Aquella cultura de las interacciones y conductas es la que varía entre institución y la cultura de regulaciones es constante para todas.

### ***Niveles de cultura frente al desempeño organizacional***

En términos generales, las y los participantes indicaron que la cultura organizacional puede influir tanto de manera positiva como negativa al desempeño organizacional. Esto concuerda con las investigaciones mencionadas anteriormente. Tanto Awadh y Alyahya (2013), Garcia-Fernandez y colegas (2018), Nikpour (2017), Ng'ang'a y Nyongesa (2012) y Prajogo y McDermott (2011) llegaron a la conclusión de que la cultura organizacional se relacionaba positivamente con el desempeño organizacional. Por lo contrario, Mousavi y colegas (2015), Ogbonna y Harris (2000) y Saffold (1988) indicaron que la cultura organizacional puede tener una relación negativa con el desempeño organizacional. Por ejemplo, Mousavi y colegas (2015) llegaron a la conclusión de que existe una relación negativa según las dimensiones o tipologías de cultura organizacional.

A pesar de que los estudios mencionados en la revisión de literatura exponen que efectivamente, la cultura tiene un efecto en el desempeño organizacional, estas se limitan a



indagar sobre tipos culturales y no sus distintos niveles de análisis. En este estudio, las y los participantes nos dieron una mirada hacia la posible influencia de los primeros dos niveles de Schein (1990) ante el desempeño organizacional: artefactos (rituales, historias y estructura) y valores.

**Valores.** Los valores presentes en las instituciones financieras tienen tanto efectos positivos como negativos al desempeño organizacional. La influencia positiva se debe principalmente a que estos motivan y ayudan al personal a cumplir con las metas de la institución. Por lo cual, es necesario que los valores organizacionales estén alineados con las metas y los objetivos institucionales como lo establecen Dewar y colegas (2011). Al igual, las y los participantes mencionaron que tienen presentes estos valores al realizar sus tareas diarias y especialmente cuando están atendiendo a clientes/socios. Esto afirma lo expuesto por Obgonna y Harris (2000) y Shahzda y colegas (2012) que los valores le permiten a la gerencia predecir y controlar las reacciones de su personal. Esto también afirma que los valores deben ser congruentes con la cultura organizacional que se espera impartir y con los objetivos de la institución (Lim, 1995). Si los valores no están alineados con los distintos aspectos de la institución, estos no serán efectivos y pudiera traer consecuencias adversas para el personal como para la institución.

Los valores presentes en la organización también pueden conllevar efectos negativos en el desempeño organizacional cuando estos están desalineados completamente con los valores de los integrantes de la institución. Esto se observa en una multiplicidad de ocasiones durante el proceso de adquisición o fusión de organizaciones (Mackenzie, 2013). El fracaso de dichas adquisiciones o fusiones se deben a que no se realizó la debida diligencia en la compatibilidad cultural de las instituciones y al integrarse las dos fuerzas laborales, estos tienen una visión de

mundo totalmente opuestas. Esto va más allá de diferencias en los valores periféricos o incluso de valores principales como ocurre con las subculturas. Al fusionar, se confrontan dos culturas organizacionales dominantes y las energías gastadas al atender las discrepancias podrían causar el fracaso del funcionamiento. Al igual, el encaje cultural ocurre a nivel individual. Es por lo que uno de las y los participantes mencionó que antes de buscar un trabajo, este busca la historia, la visión, misión y objetivos de la institución para observar si existe un buen encaje porque a la larga esto puede decir su vida laboral.

Otro asunto que puede hacer que los valores influyan negativamente el desempeño de la institución es cuando estos no toman en cuenta el nivel de la empleomanía y se centran únicamente en un aspecto, como el servicio al cliente/socio. Esto retoma lo que he mencionado sobre la tendencia de buscar un balance entre las distintas culturas organizacionales (Denison & Mishra, 1995); Quinn & Rohrbaugh (1983). Los valores deben relacionarse tanto a la empleomanía, la calidad del servicio al socio y otros aspectos organizacionales para que puedan tener un efecto positivo ante el desempeño. Si no existen valores relacionados a la empleomanía, el servicio al cliente/socio se verá afectado.

**Rituales.** Existen distintos tipos de artefactos que pueden ayudar a entender la cultura de una organización; siendo los rituales y ceremonias dos de ellos. Las y los participantes informaron que las mismas, en su mayoría, se relacionan a celebraciones de cumpleaños y de fechas especiales como semana de la secretaria, navidad, entre otros. Estos hicieron referencia a los rituales de mejora y los rituales de integración. Los rituales de mejora son actividades que reconocen públicamente los logros (Islam & Zyphur, 2009). Efectivamente, las y los participantes indicaron que los reconocimientos de las metas alcanzadas eran comunes, haciendo énfasis a lo antes mencionado. Mediante estas actividades de reconocimiento, las instituciones

demuestran las conductas que se esperan de cada empleado. Los rituales de integración son actividades que promueven y tratan de mantener la unidad dentro de las organizaciones (Islam & Zyphur, 2009; Ozenc & Hagan, 2016). Por ejemplo, las celebraciones de los cumpleaños y los días festivos ayudan a crear este sentido de unidad entre el personal e incluso un sentido de pertenencia al percibir su importancia para la institución.

Los 13 participantes indicaron que estas actividades presentaban una influencia positiva indirecta en el desempeño de la organización. Expresaron que la participación en estos eventos servía de motivación y de liberación del estrés producido por el ambiente laboral. Esto concuerda lo establecido por Marcu (2018) y Ozenc y Hagan (2016) al indicar que los rituales y ceremonias ayudan a disminuir la ansiedad, la ambigüedad y el estrés mientras ayudan a darle sentido a las personas. Si estos se sienten motivados o liberados del estrés, e podrán completar correctamente sus labores. Incluso, mediante dichas actividades, los valores importantes de la organización van siendo introducidos implícitamente (Islam & Zyphur, 2009; Marcu, 2018; Ozenc & Hagan, 2016). Si los empleados pueden completar correctamente sus labores y aplicar los valores organizacionales en el día a día, esto tendrá un efecto positivo en la ejecución de la institución.

Sin embargo, es importante resaltar su carácter estandarizado (Marcu, 2018). Esto está sustentado por lo que establecieron las y los participantes sobre el efecto negativo de los rituales. Si estos no son consistentes para todo el personal, esto puede ser percibido como injusto y discriminatorio. Esta percepción puede conllevar repercusiones negativas para el desempeño del personal como de la organización en general. Si el empleado se siente discriminado o desmotivado por la falta de inclusión, su trabajo se verá afectado. Además, si esto persiste por un largo tiempo y si otros empleados se sienten de la misma manera, el desempeño de la organización se verá afectado, recordando que la buena ejecución es determinada por indicadores

monetarios y no monetarios, que incluyen aspectos de la empleomanía (por ejemplo, rotación y satisfacción).

**Historias.** Únicamente cuatro participantes pudieron describir una historia o mito dentro de su organización. Los demás indicaron que no tenían conocimiento sobre ello dentro de su institución. Incluso, dos participantes indicaron no saber cómo estos artefactos podrían influir el desempeño organizacional. Este desconocimiento puede ser debido a que aun cuando los artefactos son visibles, son difíciles de descifrar y solo con la experiencia es que se podrá conocer el significado detrás de ellos (Schein, 2004). Sin embargo, las y los participantes han laborado en su institución por 3 a 34 años, estos no están ingresando por primera vez a su ambiente laboral. Es posible que existan historias dentro de la institución, pero por falta de conocimiento de los conceptos y su relación con la cultura organizacional, pueden pasar desapercibidos. Por otro lado, Brown (1990) indicó que las historias son difíciles de identificar. Por lo cual, aun cuando las y los participantes han pertenecido a su institución por más de tres años, estos también pudieron pasar inadvertidos.

Las historias presentan efectos positivos en el desempeño de la organización. Esto concuerda con los estudios realizados por Akerlof y colegas (2020) en donde encontraron que estos juegan un papel importante para moldear el comportamiento del personal e insertar en ellos los valores organizacionales. Sin embargo, a pesar de que no presentó una fuerte relación, Ssemugenyi y colegas (2020) llegaron a la conclusión que las historias influían en la calidad del servicio al cliente. Sin embargo, hay que recalcar que solo una persona estableció que estos artefactos influyen positivamente, tanto el desempeño individual como organizacional. Esto es debido a la connotación negativa que estas categorías mostraban ya que el personal entendía que las mismas distraían a la organización de lo que realmente importaba.

Sin embargo, y en comparación con los otros artefactos discutidos, tres de las y los participantes indicaron que existe una influencia negativa. Esto puede ser debido a que las historias también son creadas por individuos de la institución, no necesariamente por la alta gerencia que busca promover sus valores. La creación de una historia puede incluir tanto hechos reales como de hechos distorsionados (Akerlof et al., 2020; Brown, 1990; Schein, 2004). Por ejemplo, un participante contó un suceso sobre una bala que traspasó una pared de la sucursal, pero no se conoce 100% si verdaderamente todos los eventos descritos ocurrieron y en el orden establecido. Si existe un ambiente tóxico, en donde eventos desagradables ocurren, las historias reflejarán dicha toxicidad y tendrá un efecto negativo en el desempeño individual y organizacional. Su efecto también puede variar según la persona y el rol que tiene su propia interpretación ante las historias organizacionales (Rajala, 2012). No obstante, el hallazgo que sobresale en este código es la noción de que las historias no influyen de ninguna manera al desempeño organizacional, lo cual contradice lo establecido en la literatura.

**Estructuras.** La estructura de las organizaciones también forma parte del nivel de artefactos (Schein, 1990; Schein, 2004; Zerella et al., 2017). Tanto la organización como la misma mueblería representa la cultura particular de cada institución financiera. Esto se ve reflejado en las contestaciones de las y los participantes en donde describían con orgullo o con preocupación los distintos componentes de las estructuras de sus facilidades enfatizando su comodidad para lograr las metas organizacionales. Unos indicaron que las estructuras son parte de la identidad de la institución; las personas saben qué institución financiera es con tan solo mirar sus sucursales. Al igual, la organización física dentro de las sucursales refleja la cultura de servicio que distingue a la mayoría de las instituciones bajo este estudio.

Según Zerella y colegas (2017), el espacio físico de una cultura dirigida a la empleomanía atiende tres características en donde dos de ellos son: (1) privacidad, y (2) proximidad percibida. Una cultura de clan o dirigida hacia la empleomanía presenta un espacio abierto para que el personal pueda interactuar y dicho personal labora con una proximidad física bastante alta. Es importante establecer que ambas características formaban parte de las influencias negativas expuestas por las y los participantes ante el desempeño individual y organizacional. Esto concuerda con la cultura organizacional dominante. La cultura dirigida hacia el servicio promueve la privacidad del cliente/socio. Esto es aún más importante en las instituciones financieras ya que se discuten temas sensitivos. Esto también le aplica a la proximidad entre las oficinas y/o cubículos. Las y los participantes sienten que los clientes/socios estarían incómodos en estas circunstancias, por lo cual, las estructuras deben de ser diseñadas de una forma en particular para representar ese servicio de calidad que se espera en este tipo de organización.

La comodidad de tanto el personal como del cliente/socio es vital para un buen desempeño (Vischer, 2005). Las y los participantes indicaron un efecto indirecto de las estructuras y el desempeño organizacional. Al igual que con los artefactos antes mencionados, la incomodidad del espacio, la falta de la tecnología adecuada, la falta de espacios de ocio, entre otros aspectos mencionados, pueden afectar el cumplimiento de las tareas individuales de cada empleado. Cuando esto se observa a grande escala y por un periodo extenso, se verá reflejado en la ejecutoria general de la institución. Esto concuerda con los resultados del estudio realizado por Seddigh y colegas (2015) en donde el desempeño del personal dependía del tipo de oficina en el cual laboraba; un espacio limitado y abierto era más efectivo que un espacio amplio y abierto debido a los distintos distractores presentes en el segundo ambiente.

### ***La mejor cultura para el desempeño***

Es interesante exponer que ninguno de las y los participantes hizo referencia a la importancia de una cultura fuerte para el buen desempeño organizacional. Esto puede ser debido a que este acercamiento es muy simplista lo cual no le hace justicia a la complejidad de la cultura organizacional (Saffold, 1988). Esta limitación es observada en las contestaciones de las y los participantes al definir dicho concepto. Los mismos expresaron que la cultura es algo muy complejo que no se puede definir y describir con facilidad. Por lo cual, una cultura fuerte no es prerequisite para el éxito de una institución financiera (Lim, 1995).

Las y los participantes indicaron que no existe una cultura particular que determine la buena ejecución del desempeño ya que esto varía según el contexto en el cual se presenta la institución financiera. Además de no existir una sola cultura que sobresalga, es necesario la presencia de las tres culturas anteriormente mencionadas (dirigida hacia la empleomanía, el cliente/socio y las metas) para poder optimizar la ejecutoria de las instituciones financieras. Esto sustenta lo establecido por Denison y Mishra (1995), Jacob y colegas (2013) y Prajogo y McDermott (2011) quienes indicaron que cada cultura influye determinados indicadores de desempeño organizacional en distintos niveles. Sin embargo, tanto Jacob y colegas (2013) y Prajogo y McDermott (2011) determinaron que la cultura de adaptabilidad influye positivamente en distintas dimensiones de desempeño individual y organizacional ya que se centra en flexibilidad y reconoce la necesidad de cambios dentro de las organizaciones.

Por lo contrario, cinco de las y los participantes determinaron que la cultura dirigida hacia la empleomanía era un factor importante para la buena ejecución de las instituciones porque al final, es la empleomanía quienes le brindaran los servicios a los clientes/socios. Si estos no están preparados y no laboran en un ambiente agradable, lo demás se verá afectado. Esto

contradice lo encontrado por Ogbonna y Harris (2000) al concluir que la cultura orientada hacia las necesidades internas de la organización no presentaba vínculo con el desempeño organizacional. Otro dato curioso en relación con esto es que no establecieron la cultura de servicio al cliente/socio como la más importante a pesar de ser la que sobresalió entre las entrevistas Incluso, la cultura de cumplimiento de las regulaciones tampoco fue mencionada.

### ***Las subculturas y el desempeño organizacional***

Tanto la presencia como la sincronía de las subculturas organizacionales con la cultura organizacional dominante tienen un impacto, ya sea positivo como negativo en el desempeño organizacional. Las subculturas juegan un papel importante a la hora de realizar las tareas ya que son el marco de referencia más accesible para los empleados de las instituciones financieras. Al igual, son necesarias para obtener un desempeño organizacional efectivo (Jung et al., 2016)

**Su presencia.** Las subculturas organizacionales son un aspecto que estará presente en todas las organizaciones. Su existencia puede conllevar tanto efectos positivos como negativos en el desempeño organizacional (Boisnier & Chatman, 2002). Desde el aspecto positivo, las y los participantes indicaron que estas contribuyen una mayor heterogeneidad en cuanto a la creatividad y las diferentes alternativas presentadas para atender una situación. Al igual, indicaron que las subculturas ayudan a completar las tareas diarias y alcanzar las metas propuestas. Ambos planteamientos son sustentados por la literatura. Bellou (2008), Bunch (2007), Crough (2012) y Lok y colegas (2011) indicaron que se sentían identificados más con su subcultura que la cultura organizacional y que es esta la que influye en su percepción, actitudes y comportamientos. El compromiso con las tareas y otras actitudes son influenciadas con mayor regularidad por lo que ocurre en el contexto inmediato, haciendo referencia a las subculturas (Müller et al., 2009). La presencia de distintas subculturas trae consigo una variedad de visiones



de mundo que a su vez aumenta la capacidad creativa de aquellos que la integran (Crough, 2012). Al presentar subculturas con distintos valores, estos pueden traer a la organización un lente distinto al atender una situación e incluso promueven la adaptabilidad organizacional (Boisnier & Chatman, 2002; Crough, 2012).

Por otro lado, el efecto negativo de la presencia de una subcultura es que la misma puede ser no necesaria para la institución financiera. Además, la presencia de distintas subculturas puede crear conflicto dentro de la organización debido a diferencias muy marcadas entre sí (Van Maanen y Barley, citado en Boisnier & Chatman, 2002). Por ejemplo, al diseñar programas y procesos, es necesario tomar en cuenta estas distintas subculturas ya que si se toma en cuenta únicamente la cultura organizacional dominante, se puede crear disonancia o cinismo (Watson, 2017). Cuando existe una gran cantidad de subculturas que contradicen completamente la cultura organizacional dominante, las energías requeridas para mantenerlas, puede ser en detrimento del desempeño, ya que no se enfoca en el lograr las metas organizacionales (Watson, 2017).

**Sincronía cultural.** Otro aspecto que podría causar un impacto negativo en el desempeño organizacional es que, en ocasiones, una subcultura no comparte los mismos elementos que la cultura organizacional dominante. Según Salazar (2008) una subcultura muy diferente a aquella cultura establecida a nivel organizacional puede imponer su visión de mundo y desviar el comportamiento y el enfoque de las metas establecidas. Si es así, el desempeño de la organización se verá afectado. Las y los participantes atribuyeron el carácter asincrónico a la contracultura y los trece determinaron que esta únicamente puede causar efectos negativos en el desempeño organizacional. Retomando lo antes mencionado, las subculturas son el primer marco de referencia para el personal en relación con cómo realizar su trabajo y los aspectos importantes

de ella (Bellou, 2008; Bunch, 2007; Crough, 2012; Lok et al., 2011). Si existe una cultura organizacional débil, una subcultura puede convertirse en la cultura organizacional dominante al imponer su visión de mundo (Shahzad et al., 2012). Al presentar tanto valores esenciales y periféricos contradictorios a la cultura organizacional dominante, esta podría desviar el enfoque y cambiar el cómo actuar y atender las situaciones; impactando la ejecutoria de la institución.

Desde el otro extremo, la sincronía entre las subculturas presenta tanto un impacto positivo como negativo en el desempeño organizacional. El impacto negativo se relaciona a que esta subcultura tiende a atrasar el progreso de la institución debido a que podría expresar resistencia al cambio ya que son fanáticos de la cultura organizacional actual; haciendo referencia a los planteamientos de Boisnier y Chatman (2002) y Müller y colegas (2009). En comparación, las y los participantes indicaron que la subcultura ortogonal tendrá un impacto positivo ya que es más abierto al cambio. Esto es posible ya que aun cuando la subcultura ortogonal comparte los valores esenciales de la cultura organizacional, sus valores periféricos no concuerdan y es precisamente esto que les permite a los integrantes considerar el cambio en beneficio de su institución (Chandler, 2015; Crough, 2012).

El impacto positivo de la subcultura de mejoramiento se relaciona a que estas enfocan a sus integrantes hacia el cumplimiento de las metas y refuerzan la visión de la cultura organizacional dominante (Jung et al., 2011; Lok et al., 2011). La sincronía total facilita el cumplimiento de las metas y favorece el desempeño de la institución. Un planteamiento importante que se debe considerar desde este extremo es que cinco de las y los participantes indicaron que la cultura de mejoramiento únicamente tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional debido a su sincronía. Este planteamiento puede estar atado principalmente al

nombre dado a la subcultura. Al pensar en “mejoramiento” las y los participantes pudieron relacionarla a un aspecto positivo sin prestarle atención a sus características.

Por último, a pesar de que todos indicaron que la presencia de subculturas en el lugar de trabajo afecta el desempeño organizacional, dos de las y los participantes indicaron que la sincronía entre las subculturas y la cultura organizacional no influye el desempeño organizacional ya que lo importante es enfocarse en las metas trazadas por la organización y cumplir con estas; contradiciendo la literatura antes mencionada. Este planteamiento puede ser debido a que las y los participantes aun no comprenden qué es una subcultura organizacional y su importancia dentro del lugar de trabajo.

## Capítulo V

### Conclusiones

En esta sección presento las conclusiones generales relacionadas a las preguntas de investigación. Además, discutiré las limitaciones que enfrenté durante el estudio. Por último, estableceré recomendaciones para futuras investigaciones y recomendaciones prácticas tanto para el campo de la Psicología I/O como para las organizaciones.

#### **La cultura, las subculturas y el desempeño organizacional**

Este estudio tuvo como propósito contestar las siguientes preguntas de investigación:

(1) ¿Cómo define un grupo de empleados/as de instituciones financieras (Cooperativas de Ahorro y Crédito y Banca) el desempeño organizacional? (2) ¿Cómo define un grupo de empleados/as de instituciones financieras (Cooperativas de Ahorro y Crédito y Banca) la cultura organizacional y las subculturas? (3) ¿Qué influencia o importancia ejercen los artefactos, valores y supuestos (cultura organizacional) en el desarrollo, evaluación y resultados del desempeño organizacional? y (4) ¿Cómo afectan las subculturas organizacionales el desempeño organizacional?

#### ***El desempeño organizacional***

Las y los participantes tuvieron diversas definiciones en cuanto al desempeño organizacional. La definición más mencionada fue de la ejecutoria de los objetivos o metas establecidas en la institución financiera. Estos objetivos o metas pueden girar en torno a: ganancias, satisfacción del empleado y/o del cliente/socio, labor comunitaria, regulaciones federales y estatales, entre otros. Efectivamente, son estos algunos de los criterios que las instituciones utilizan para evaluar su ejecutoria. Sin embargo, existen otros criterios que pueden ser considerados para evaluar la misma y muchos de las y los participantes no tenían

conocimiento sobre ello. No obstante, fue sorprendente notar que, a pesar de hacer énfasis en la evaluación monetaria (por ejemplo: ganancias, cartera e intereses) muchos mencionaron evaluaciones no monetarias como la contribución de la institución a la comunidad.

Esto me lleva a concluir que las instituciones financieras están tomando en cuenta otros criterios más allá de los financieros para determinar su ejecutoria. Una de las razones podría ser el avance tecnológico, la globalización y la competitividad que estos traen consigo al campo financiero y las demandas sociales. Debido a esto, creo que, al pasar el tiempo, el criterio sobre el impacto comunitario será un criterio esencial para cualquier tipo de institución financiera. Esto se puede observar en las declaraciones de las y los participantes quienes establecieron que ya existen regulaciones relacionadas a la ayuda de la comunidad. Ya no es una característica de las Cooperativas de A/C las cuales se distinguían por ser creadas para el beneficio del pueblo. Siguiendo esta misma línea, afirmo lo establecido por Deninzon y colegas (2019) y Maechler y colegas (2018), en relación con la transición que está haciendo la banca hacia la atención al cliente y no en la producción. Efectivamente, la banca está comenzando a desarrollar productos y servicios que ayuden a mejorar la calidad del servicio. Incluso, reestructurando la forma en que provee dichos productos y servicios. Un ejemplo es el Capital One Café en donde la experiencia va más allá de abrir una cuenta o retirar dinero (Capital One, 2019). Dentro de este nuevo ambiente bancario, los clientes pueden comprar un café y sentarse a realizar su trabajo, recibir *coaching* relacionado al manejo de su dinero, participar en talleres y adquirir los servicios tradicionales de la banca (Capital One, 2019).

Por otro lado, a pesar de que encontré el factor comunitario como determinante de la ejecutoria de las instituciones financieras, también concluyo que aún falta campo por recorrer en cuanto a la evaluación de factores de la empleomanía. Entiendo que la evaluación de dichos

factores no es considerada como criterio para determinar el buen desempeño de las instituciones financieras. Medidas como los niveles de: motivación, comodidad, desarrollo e involucramiento no son atendidas a nivel organizacional sino a nivel individual; e incluso, en ocasiones ni se atienden a nivel individual. Esto a su vez afectaría el alcance de las metas organizacionales. Conuerdo con las y los participantes y la literatura al establecer que estos son mediadores y moderadores para determinar el buen desempeño de cualquier organización. Sin embargo, creo que las instituciones financieras van hacia una mirada integrada de su desempeño. Con esto quiero decir que no es la necesidad de descartar los criterios financieros sino es incorporar otros factores no monetarios que atiendan distintos grupos de interés (clientes y empleomanía).

### ***La cultura y sus subculturas***

En segundo lugar, los resultados relacionados a la definición de la cultura organizacional y las subculturas fueron mixtos. Las y los participantes no tuvieron problema en definir e identificar la cultura organizacional. Sin embargo, al transcurrir las entrevistas, la cultura organizacional que describían las y los participantes se diferenciaba de aquella mencionada al comienzo. Al igual, estaban familiarizados con el concepto de subculturas dentro de las organizaciones y se les hizo difícil poder dar ejemplos concretos de posibles tipos de subculturas en su institución; aun cuando afirmaron la existencia de ellos. Todos las y los participantes mencionaron que cada departamento podría ser considerado como una subcultura en su institución; dos respuestas menos comunes fueron subculturas según grupos sociales y diferencias generacionales. Las y los participantes indicaron que únicamente se habla de la cultura organizacional.

Según esto, concluyo en primer lugar la existencia de las diferencias entre las culturas que se abogan y aquellas existentes (formales e informales). Es importante reconocer que la

cultura organizacional abogada es aquella visión de mundo o valores que las personas creen que guían su comportamiento. Sin embargo, al tomar acción, la visión de mundo y los valores utilizados no necesariamente son aquellos esperados (Argyris & Schöns 1974). Esto se pudo ver explícitamente en las entrevistas realizadas en este estudio. Las y los participantes comenzaron describiendo la cultura organizacional abogada, pero al analizar las transcripciones, pude determinar que, en el diario vivir, su cultura enfatizaba asuntos distintos. Al igual, concluyo la posibilidad de que existan culturas interorganizacionales sustentadas por las características de la industria a la que pertenecen las organizaciones. Por ejemplo, las y los participantes enfatizaron que el tipo de cultura no influía en el deber de cumplir con regulaciones federales y estatales. Por lo cual deben existir características similares en todas las culturas que deben estar presentes para facilitar el desempeño organizacional.

En tercer lugar, concluyo que la empleomanía está familiarizada con la cultura organizacional de su institución, pero no con las distintas subculturas que conviven dentro de ella. Incluso, aun cuando la cultura es discutida y promovida directamente en las organizaciones, su uso y entendimiento se queda en la superficie o está lo suficientemente internalizada que el personal la aplica inconscientemente. Es por lo que las y los participantes pudieron describir con facilidad su cultura organizacional en términos generales, pero no ejemplificar y dar explicaciones concretas sobre su impacto en el lugar de trabajo. No fue hasta que se compartimentó el concepto de cultura organizacional en valores, rituales, historias y estructuras y el concepto de subculturas en mejoramiento, ortogonal y contracultura que las y los participantes pudieron dar explicaciones más concretas sobre su influencia.

Esta internalización también puede explicar la inhabilidad de poder mencionar rituales e historias organizacionales. Dentro de las instituciones debería existir distintas historias, pero no

son recordadas con facilidad ya que son los aspectos culturales más abstractos del nivel de artefactos. Por ejemplo, pudieron describir y relacionar las estructuras con la ejecutoria de la organización con mayor facilidad e incluso los rituales que son actividades concretas. Esto mismo ocurre con las subculturas. Estas no son explícitamente atendidas dentro de las instituciones por lo que su existencia y la influencia que estas tienen en el lugar de trabajo pudiera pasar desapercibidas; noción afirmada por Bellou (2008), Bunch (2007), y Crough (2012). Además, puedo concluir la subestimación del rol de las historias en el lugar de trabajo. Las instituciones financieras representadas en este estudio formalmente no utilizan las historias para crear identidad y la cultura organizacional.

### ***La cultura y su influencia en el desempeño organizacional***

En cuanto a la influencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional, las y los participantes, en general, indicaron que existe tanto una influencia positiva y negativa. En primeras instancias, los resultados de la ejecutoria de las instituciones, tanto los valores, los rituales, las historias y la estructura de las facilidades influyen positiva y negativamente. Sin embargo, dicha influencia estará condicionada a factores que detallo a continuación. Según los resultados antes mencionados puedo concluir que: (1) la influencia positiva o negativa de los valores va a depender de su sincronía con las metas y con los valores individuales; por ejemplo, mayor compatibilidad entre los valores organizacionales y las metas organizacionales, mayor influencia tendrán los primeros en el desempeño de la institución; y (2) la influencia positiva o negativa de los rituales puede depender de la inclusión del personal de la institución financiera y sus características individuales; por ejemplo, los rituales pueden ser percibidos como discriminatorios al no incorporar a todo el personal.



Por otro lado, puedo concluir que tanto las estructuras y las historias pueden, además, no tener un impacto en el desempeño organizacional, dependiendo de algunas condiciones. Las estructuras pueden tener un efecto adverso si no ayudan a cumplir con los objetivos (por ejemplo: cuando la configuración del espacio no permite mantener la confidencialidad de las discusiones con los clientes/socios), pero dichas dificultades pueden ser sobrepasadas y aquello que influía negativamente puede no tener ningún efecto. Al igual, la influencia de las historias va a depender del grado de creencia que tenga cada individuo y el tipo de historia contada. Por ejemplo, si existe una historia motivadora o alegre, esto puede influir positivamente el desempeño organizacional y, si existe una historia miedosa, esto puede influir negativamente. No obstante, estos pueden no tener influencia alguna no afectan a una porción significativa del personal de la institución. Incluso, concluyo que la influencia de los rituales e historias influye indirectamente el desempeño organizacional ya que se observará un efecto únicamente cuando estos afectan el desempeño individual de un grupo grande de empleados y durante un periodo prolongado.

Por último, la presencia de subculturas también puede tener un efecto positivo o negativo ante el desempeño organizacional. A partir de los resultados, puedo concluir que: (1) las subculturas crean una heterogeneidad dentro del lugar del trabajo que facilita la creatividad y la integración de un personal con una diversidad de conocimientos, destrezas y habilidades a favor del cumplimiento de las metas y (2) la sincronía entre las subculturas y la cultura organizacional juega un papel importante al determinar la influencia que la primera puede conllevar al desempeño de la institución. Sin embargo, no concuerdo necesariamente con la noción de que mayor sincronía mejor el efecto en el desempeño y viceversa. Efectivamente, la sincronía afecta

el desempeño, pero tanto aquellas totalmente sincrónicas como aquellas totalmente asincrónicas pueden tener un impacto positivo y negativo en la ejecutoria como describo anteriormente.

**La cultura como tipología y su influencia en el desempeño.** Mirando a la cultura organizacional como tipologías, obtuve resultados mixtos en cuanto a la cultura más favorable para fomentar una buena ejecutoria. Tanto una cultura hacia la empleomanía, la cultura hacia los clientes/socios fueron mencionados y la integración de aspectos de las distintas culturas mencionadas en el estudio eran importantes. Incluso, un grupo de participantes indicaron que no existe una cultura fija, sino que es necesario un análisis del contexto para así establecer aquella que mejor convenga. Concluyo que no existe una cultura predeterminada que ayude a obtener un buen desempeño, sino que va a depender del contexto en el cual se encuentre la institución financiera. Entiendo que una institución financiera incorpora distintos aspectos de las tipologías mencionadas en capítulos anteriores y es necesario atender los aspectos importantes de cada uno aun cuando existe uno que domina sobre otro. Sin embargo, este dominio no es estático, según cambie el contexto, el énfasis en un tipo de cultura va a variar. Debido a esto, estoy de acuerdo con los planteamientos en la literatura en cuanto a las ventajas y desventajas de estudiar la cultura como tipología. Nos ayuda a establecer un marco de referencia, pero debemos ir más allá de únicamente categorizarla a analizar las dinámicas que ocurren dentro de ellas.

Un dato importante gira alrededor de la influencia en el desarrollo y evaluación de los criterios para determinar la ejecutoria de la institución, las y los participantes indicaron que la cultura juega un papel importante. Ya que la cultura es la base de toda percepción y conducta fomentada en el lugar de trabajo, si la cultura cambia, los criterios y el énfasis en ellos cambiaría. Según esto, concluyo que es necesario tomar en cuenta la cultura al desarrollar los instrumentos de evaluación para que ambos estén sincronizados. Al utilizar la cultura como fundamento, se

podrá determinar si aquello que le es importante a la institución, como lo es la cartera prestataria y/o el impacto comunitario, se ha cumplido. Por lo cual, establezco que la cultura organizacional no tan solo influye el resultado sino los criterios y los instrumentos ha ser utilizados para evaluar dichos resultados.

En términos generales, concluyo que el establecimiento de una cultura organizacional debe llevarse a cabo estratégicamente. Va más allá de la imposición de una visión de mundo para favorecer las demandas y necesidades de un grupo de personas. Muy importante, la cultura organizacional no se establece simplemente por el decreto de los líderes organizacionales para satisfacer sus deseos y necesidades. La cultura organizacional es vista como una red multidimensional de influencias que están entrelazadas con pensamientos, percepción y sentimientos de aquellos que pertenecen a una organización. Por lo cual, entiendo que tanto el desarrollo como el mantenimiento de una cultura es crucial para el funcionamiento de las instituciones financieras.

### **Limitaciones**

Toda investigación, ya sea cuantitativa o cualitativa, presenta distintas limitaciones. En esta ocasión, el mayor reto fue durante el periodo de reclutamiento debido a la pandemia del COVID-19 que limitó grandemente el acceso a las y los participantes. A continuación, describo las limitaciones observadas.

A pesar de que la guía de preguntas fue revisada por la investigadora principal y el Comité de disertación, el tiempo limitado impidió realizar un estudio piloto de la guía de preguntas. El mismo es necesario para determinar si su lenguaje es el adecuado para las y los participantes que no tienen conocimiento básico de los conceptos de la psicología industrial-organizacional. Al realizar las entrevistas, me percaté que varias de las preguntas tuvieron que

ser explicadas de distintas formas para que el participante pudiera entender con mayor facilidad. Por ejemplo, al explicar el significado de las subculturas y su diferencia con la cultura organizacional, tuve que tomar un ejemplo de la cultura nacional para que pudieran captar el mensaje. Al igual, la pregunta sobre la sincronía de las subculturas y la cultura organizacional no fue redactada de una forma clara y entendible.

En primeras instancias, las entrevistas se realizarían de modo presencial. Sin embargo, tuve que modificar la misma para permitir entrevistas virtuales debido a la pandemia del COVID-19. Debido a las regulaciones de distanciamiento social que trajo la pandemia, 11 de las 13 entrevistas fueron realizadas de manera virtual por la plataforma de *Google Meets*. Esto puede considerarse como una segunda limitación. A pesar de que la modalidad virtual permitió poder entrevistar a un número mayor en comparación con las entrevistas presenciales debido a la situación actual, entiendo que limitó la accesibilidad, por otro lado, a un sector de la población que no son diestros con la tecnología. Al igual, la modalidad virtual impide, de cierta manera, observar la comunicación no verbal a menos que se tenga la cámara puesta. El establecer *rapport* entre el entrevistador y la entrevistadora se hace más difícil en el escenario virtual y debido a esto se pueden obtener resultados distintos a aquellos que se observarían durante una entrevista presencial (Gramling, 2020). Durante las entrevistas, la participante tenía la opción de no utilizar su cámara si no deseaba aparecer en la grabación. Debido a esto, no se sabe si el participante estaba enfocado en otras tareas más allá de la entrevista; lo cual no ocurriría si la misma fuera presencial.

Otra limitación que surgió de la pandemia del COVID-19 fue la restricción al comunicarme con las instituciones financieras. En primeras instancias, tenía planificado ir directamente a las instituciones financieras para solicitar cooperación con la distribución de la

promoción de mi estudio. Sin embargo, tuve que acudir a comunicación virtual (llamadas telefónicas y correos electrónicos) para el primer acercamiento hacia las instituciones. En su mayoría, no obtuve contestación por esta modalidad. El método más efectivo para el reclutamiento fue la bola de nieve; las y los participantes se acercaban a compañeros y/o conocidos para que aquellos interesados se contactaran conmigo. Otra limitación del reclutamiento por el COVID-19 fue que el volumen de trabajo aumentó debido a cambios de procedimientos y productos ofrecidos en las instituciones financieras como ayuda a sus clientes/socios durante estos momentos económicamente difíciles. Esto conllevó obtener una muestra reducida debido a la falta de disponibilidad.

Añadiendo a esto, las instituciones financieras enfatizan su privacidad y confidencialidad de sus procesos y resultados debido a la gran competitividad presentada en su campo. Al indicar que se discutiría aspectos del desempeño de la organización, el personal de las instituciones pudo haber rechazado la invitación al estudio debido a su temor de divulgar información sensible aun cuando se resaltó en la promoción y en la comunicación inicial que se trataría de la conceptualización del personal y no de números y procedimientos detallados.

Por último, mis conclusiones surgen de la experiencia particular de un grupo pequeño de empleadas y empleados de instituciones financieras que pudieron ser influenciadas por distintos factores (Mertens, 2014; Sampieri et al., 2010). Uno de los factores más importantes es la deseabilidad social. La deseabilidad social es la tendencia que tienen las y los participantes a contestar según su percepción de lo que espera la sociedad o, en este caso, su institución financiera (Bergen & Labonté, 2020). Esto implica que las y los participantes pudieron resaltar aquello que evitara mostrar una imagen negativa de su institución.

## **Implicaciones y recomendaciones**

Como he señalado, esta investigación es importante para el campo de la psicología industrial organizacional a pesar de las limitaciones antes mencionadas. En primer lugar, añado información a la literatura relacionada a la cultura organizacional incorporando la conceptualización de subculturas y su impacto en el desempeño organizacional. Los resultados destacados en este estudio pueden ser el fundamento de la creación de un modelo que incorpore distintos niveles de cultura organizacional y sus subculturas para explicar el desarrollo, la evaluación y los resultados de la ejecutoria de una organización. Incluso, en el momento de la búsqueda de la literatura, no fueron encontrados artículos relacionadas a las instituciones financieras y a la población puertorriqueña.

Recomiendo que futuras investigaciones estudien de forma individual los distintos niveles de la cultura organizacional (artefactos y valores) ya que el presente estudio determinó que ambos influyen en el desempeño organizacional. Se podrían estudiar con diversos diseños y técnicas ya que solo se pudo indagar sobre rituales e historias en el nivel de artefactos. Sin embargo, los artefactos comprenden una variedad de componentes que deben ser estudiados a mayor profundidad para determinar si todos influyen de la misma manera al desempeño y a otros aspectos organizacionales. Al igual, es importante estudiar las diferencias entre la cultura que se aboga y aquellas que se ponen en práctica según la Teoría en Acción de Argyris y Schön (1974).

También sugiero el desarrollo de estudios etnográficos y no exploratorios para indagar sobre este tema. El diseño etnográfico tiene como propósito el describir y analizar lo que un grupo de personas hacen, el significado que le dan a dicho comportamiento y resaltan las regularidades que implica un proceso cultural (Sampieri et al., 2010). Un estudio de caso también podría ser relevante para este tema ya que se concentraría detalladamente en un grupo

(Mertens, 2014). Recomiendo también la utilización de distintas fuentes de información (grupos focales, observaciones, análisis de documentos) como una manera de triangulación para evidenciar la consistencia de la información obtenida (Mertens, 2014).

Además, recomiendo estudiar la posibilidad de diferencias entre las respuestas de la banca y las Cooperativas de A/C. En el presente estudio, la mayoría de las y los participantes pertenecían a la banca por lo cual sería interesante observar si la conceptualización de cultura, subcultura y desempeño varía al obtener una muestra más representativa. Al igual, determinar la posibilidad de diferencias en cuanto a la importancia de la cultura. También, sugiero no limitar la población. Por un lado, existen diferentes instituciones financieras, las cuales fueron mencionadas anteriormente, que no fueron incorporadas en este estudio. Por otro lado, es importante indagar sobre este tema en otras organizaciones, no solamente instituciones financieras.

En segundo lugar, los resultados establecen que la cultura organizacional juega un papel fundamental en la vida laboral, influyendo cada aspecto del día a día más allá del desempeño de la organizacional. Al igual, existe una posibilidad de que las subculturas también jueguen un papel importante. Sin embargo, más estudios deben ser desarrollados sobre este tema debido a las inseguridades presentadas por las y los participantes de este estudio. Una implicación importante que se desprende de los resultados es la importancia de la cultura organizacional al desarrollar los criterios y los instrumentos de evaluación de la ejecutoria de la institución financiera. No es meramente establecer criterios y escoger un instrumento, sino que involucra un nivel de análisis para que estos sean congruentes y reflejen la cultura dominante.

En tercer lugar, este estudio evidencia la necesidad de que los líderes tomen en cuenta la cultura organizacional y las subculturas ya que ambas pueden influir el desempeño individual

y organizacional. La cultura y sus distintos niveles pueden crearse ya sea de forma consciente a través de la gerencia o de manera inconsciente a través de las interacciones en el lugar de trabajo. Ambas formas y sus componentes deben ser considerados por los líderes de la banca y las cooperativas de A/C para mejorar la efectividad, el bienestar y la productividad de los empleados y la organización; creando prácticas cónsonas a la cultura dominante. Al igual, es necesario reflexionar en cómo la cultura organizacional se aborda y se implementa. Dentro de esto se encuentra el cuestionar las estrategias o iniciativas que se han utilizado y/o se van a utilizar dentro de lugar de trabajo para así reconocer las ventajas y desventajas que conllevan dentro de la cultura organizacional dominante y las subculturas existentes.

Por ultimo, a nivel práctico en el campo, las y los psicólogos I/O también deben reconocer las distinciones entre la cultura organizacional y las subculturas y considerar las posibles ventajas y desventajas al diagnosticar y brindar las herramientas necesarias dentro del lugar de trabajo. Al igual, es necesario que al ayudar y a facilitar a las organizaciones, debemos realizar una reflexión ética ante los procesos relacionados al atender asuntos de la cultura organizacional. Esta reflexión se debe a que la cultura organizacional puede ser vista y utilizada como un mecanismo de poder en el cual se invisibilice a la empleomanía más allá de ser utilizado para facilitar un óptimo desempeño organizacional.



## Referencias

- Ahmad, K., & Zabri, S. M. (2016). The application of non-financial performance measurement in Malaysian manufacturing firms. *Procedia Economics and Finance*, 35, 476-484.  
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00059-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00059-9)
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: A case study on telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(3), 21-30.
- Akerlof, R., Matouschek, N., & Rayo, L. (Mayo, 2020). Stories at Work. In *AEA Papers and Proceedings* (Vol. 110, pp. 199-204).
- Alhojailan, M. I. (2012). Thematic analysis: A critical review of its process and evaluation. *West East Journal of Social Sciences*, 1(1), 39-47.
- Alikhani, A (Julio 1, 2019). *Is American Individualism Hurting Our Teams at Work?*  
<https://medium.com/hackernoon/is-american-individualism-hurting-our-teams-at-work-cdad9c591577>
- Alshamari, S. (2017). Organizational Culture and Organizational Performance In The Primary Health Care Sector In Qatar: A Proposed Theoretical Framework. *Cross-Cultural Management Journal*, 19(2), 129-138.
- Alvarado-Vega, J. (Diciembre 12, 2019). Regulators ok Oriental acquisition of Scotiabank Operations in Puerto Rico, USVI. *Caribbean Business*.  
<https://caribbeanbusiness.com/regulators-ok-oriental-acquisition-of-scotiabank-operations-in-puerto-rico-usvi/>
- Argyris, C., & Schon, D. (1974) *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey Bass.

- Arifeen, N., Hussain, M., Kazmi, S., Mubin, M., Mughal, S. L., & Qadri, W. (2014). Measuring Business Performance: Comparison of Financial, Non-Financial and Qualitative Indicators. *European Journal of Business and Management*, 6(4), 38-45.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2373145>
- Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168-175.
- Bajaj, H. (2009). Organizational culture in bank mergers & acquisitions. *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(2), 229-242.
- Bergen, N., & Labonté, R. (2020). “Everything is perfect, and we have no problems”: detecting and limiting social desirability bias in qualitative research. *Qualitative health research*, 30(5), 783-792. <https://doi.org/10.1177/1049732319889354>
- Bellou, V. (2008). Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 22(5), 496-509.  
<https://doi.org/10.1108/14777260810898714>
- Bhuiyan, F., Baird, K., & Munir, R. (2020). The association between organisational culture, CSR practices and organisational performance in an emerging economy. *Meditari Accountancy Research*. 28(6), 977-1011.  
<https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2019-0574>
- Boisnier, Alicia, & Chatman, J. A. (2003). The role of subcultures in agile organizations. *Leading and managing people in dynamic organizations*. L. Erlbaum.
- Bolman, L.G, & Deal, E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. (4ta Ed.) Jossey-Bass

- Boyce, A. S., Nieminen, L. R., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339-359. <https://doi.org/10.1002/job.1985>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57-71). American Psychological Association.
- Brown, M. H. (1990). Defining stories in organizations: Characteristics and functions. *Annals of the International Communication Association*, 13(1), 162-190.  
<https://doi.org/10.1080/23808985.1990.11678752>
- Caelli, K., Ray, L., & Mill, J. (2003). 'Clear as mud': toward greater clarity in generic qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 2(2), 1-13.  
<https://doi.org/10.1177/160940690300200201>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *The competing values framework. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 43(1), 131-152.
- Capital One. (Octubre 24, 2019). *Things you can do at a Capital One® Café*.  
<https://www.capitalone.com/learn-grow/money-management/explore-capital-one-cafes/>

- Caribbean Business. (Julio 28, 2020). *First Bancorp. Receives regulatory approval for acquisition of Banco Santander Puerto Rico*. <https://caribbeanbusiness.com/first-bancorp-receives-regulatory-approval-for-acquisition-of-banco-santander-puerto-rico/>
- Carmona, J. (Julio 19, 2017). Drástica reducción de sucursales bancarias en la Isla. *El Vocero*. [https://www.elvocero.com/economia/drastica-reduccion-de-sucursales-bancarias-en-la-isla/article\\_58bf2386-6bdf-11e7-8bf3-af1114502aff.html](https://www.elvocero.com/economia/drastica-reduccion-de-sucursales-bancarias-en-la-isla/article_58bf2386-6bdf-11e7-8bf3-af1114502aff.html)
- Chandler, N. (2015). *The alignment of organisational subcultures in a post-merger business school in Hungarian higher education*. (Unpublished dissertation). University of Pannon, Hungaria.
- Cooper, S., & Endacott, R. (2007). Generic qualitative research: a design for qualitative research in emergency care? *Emergency Medicine Journal*, 24(12), 816-819. <http://dx.doi.org/10.1136/emj.2007.050641>
- Crough, D. A. (2012). *The identification and influence of organizational subcultures on organizational outcomes*. (Unpublished dissertation). University of Nebraska at Omaha.
- Deninson, D., Malik, N., & Kapoor A. (Junio 20, 2019). Banking operations for a customer-centric world. *McKinsey & Company Financial Services*. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/banking-operations-for-a-customer-centric-world>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

- Depersio, G. (Diciembre 4, 2019). The origins of the Puerto Rican debit crisis. *Investopedia*.  
<https://www.investopedia.com/articles/investing/090915/origins-puerto-rican-debt-crisis.asp>
- Dewar, C., Blackburn, S., Nielsen, A. B., Irons, E., Scott, K., Meaney, M., ... & Wood, C. (2011). How do I transform my organization's performance? *McKinsey and Company*.
- Edwards, A. A. (2013). El diagnóstico de “la” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal México*, 6(11), 67-81.
- Eklof, J., Podkorytova, O., & Malova, A. (2020). Linking customer satisfaction with financial performance: an empirical study of Scandinavian banks. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(15-16), 1684-1702.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1504621>
- Esenyel, V. (2020). Key elements of corporate reputation. *Journal of Ekonomi*, 2(2), 76-79.
- Felizardo, A., Elisabete, F., & Thomaz, J. (2017). Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: the case of the transforming industry in Portugal. *Centro de Estudos e Formação avançada em Gestão e Economia (CEFAGE)*.
- Freeman, N. (Junio 15, 2006). Organizational culture guides practice performance: Depth, breadth are key features that can be managed to give “personality” to a practice. *Ophthalmology Times*. 31(12), 58-59.
- Focus Economics (Noviembre 10, 2020). *Puerto Rico economic outlook*. <https://www.focus-economics.com/countries/puerto-rico>
- García-Fernández, J., Martelo-Landroguez, S., Vélez-Colon, L., & Cepeda-Carrión, G. (2018). An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between

organizational culture, organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 438-454.

<https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0100>

Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.

<https://doi.org/10.1177/0972150917692185>

González Cardona, J. A. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas: evidencia en el municipio de Pereira* (Doctoral dissertation). Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Gramling, L. (Marzo 26, 2020). Building rapport in virtual meetings. *LinkedIn*.

<https://www.linkedin.com/pulse/building-rapport-virtual-meetings-laura-gramling>

Hartung (Mayo, 2000). *How Individualist and collectivist organizational cultures influence work processes, outcomes, and cooperation*. (Tesis). University of Wisconsin-Stout, WI.

Hayes, A. (Abril 21, 2020). Financial Institution (FI). *Investopedia*.

<https://www.investopedia.com/terms/f/financialinstitution.asp>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.

Hispanic Federation (Octubre, 2015). *Puerto Rico's economic crisis: Overview and recommendations for action*.

<https://www.finance.senate.gov/imo/media/doc/Hispanic%20Federation.pdf>

- Idris, I. (2019). Exploring organizational culture, quality assurance, and performance in higher education. *Management and Economics Journal*, 3(2), 166-181.  
<https://doi.org/10.18860/mec-j.v3i2.7529>
- Isaza-Vélez, C. H. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (34), 21-53.
- Islam, G., & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114-139.  
<https://doi.org/10.1177/1059601108329717>
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115-125. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.10.014>
- Jung, J., Nam, C., Lee, E., & Kim, S. (2016). Subculture by autonomy and group cohesion and its effect on job satisfaction of R&D professionals in an R&D organization. *Journal of Management & Organization*, 22(2), 154-172. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.20>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 65-84.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>

- Li, S. K., & Jones, G. (2010). A study of the effect of functional subcultures on the performance of Hong Kong construction companies. *Systemic Practice and Action Research*, 23(6), 509-528. <https://doi.org/10.1007/s11213-010-9170-8>
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21. <https://doi.org/10.1108/01437739510088491>
- Lok, P., Rhodes, J., & Westwood, B. (2011). The mediating role of organizational subcultures in health care organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 25(5), 506-525. <https://doi.org/10.1108/14777261111161860>
- Mackenzie, M. L. (2013). People vs. process: mergers as a discussion backdrop. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 13, 148-151.
- Maechler, N., Michael, J., Schiff R., & Smith T. (October 9, 2018). Managing a customer-experience transformation in banking. *McKinsey and Company Financial Services*. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/managing-a-customer-experience-transformation-in-banking>
- Mamatha, S. V., & Geetanjali, P. (2020). Founder Leaders and Organization Culture: A Comparative Study on Indian and American Founder Leaders Based on Schein's Model of Organizational Culture. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 9(1), 23-33. <https://doi.org/10.1177/2277975219890932>
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization science*, 4(2), 209-225. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.2.209>



- Marcu, M. (2018). Rituals and ceremonies: A form of manifestation of corporate culture. *New Creative Approaches in Social Sciences*, 55, 55-60.
- Martínez, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.
- Mertens, D. M. (2010). *Research and evaluation in education and psychology* (3<sup>rd</sup> Ed.). Sage Publications Inc.
- Moses, A., & Peace, T. (2020). Corporate culture and organizational performance: A case of national and sewerage corporation Ibanda Branch, Uganda. *International Journal of Innovation Scientific Research and Review*, 2(2), 118-126.
- Mousavi, S. A., Hosseni, S. Y., & Hassanpour, N. (2015). On the effects of organizational culture on organizational performance: An Iranian experience in state bank branches. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(1), 97-116. [10.22059/IJMS.2015.36617](https://doi.org/10.22059/IJMS.2015.36617)
- Müller, S. D., Kræmmergaard, P., & Mathiassen, L. (2009). Managing cultural variation in software process improvement: A comparison of methods for subculture assessment. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(4), 584-599. [10.1109/TEM.2009.2013829](https://doi.org/10.1109/TEM.2009.2013829)
- Ng'ang'a, M. J., & Nyongesa, W. J. (2012). The impact of organizational culture on performance of educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 211- 217.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72

- OCAI Online. (s.f.) Organizational culture types. Recuperado el 29 de junio de 2017 en <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/Organizational-Culture-Types>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Onnetto, H. (2004). Constructivismo, en psicología. *Pharos*, 11(1), 37-49.
- Ozenc, F. K., & Hagan, M. (Julio, 2017). Ritual design: Crafting team rituals for meaningful organizational change. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 146-157). Springer, Cham.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity*. Sage Publishing.
- Percy, W. H., Kostere, K., & Kostere, S. (2015). Generic qualitative research in psychology. *The Qualitative Report*, 20(2), 76-85.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712-735. <https://doi.org/10.1108/01443571111144823>
- Pushparaj, N. (2020). Effect of Customer Experience in Business and Financial Performance of Banks. *BULMIM Journal of Management and Research*, 5(1), 28-36. [10.5958/2455-3298.2020.00004.5](https://doi.org/10.5958/2455-3298.2020.00004.5)
- Rajala, I., Ruokonen, I., & Ruismäki, H. (2012). Organizational culture and organizational change at Arts universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 45, 540-547. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.591>

- Reino, A., Rõigas, K., & Mürsepp, M. (2020). Connections between organisational culture and financial performance in Estonian service and production companies. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 375-393. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2019-0017>
- Rizescu, M. (2011). Organizational culture influences on the organizations' functionality. *Social-Behavioral Sciences*, 1(61), 75-82.
- Rodríguez Arocho, W. (2007). El constructivismo: una invitación al análisis de sus antecedentes, vertientes y críticas. *Pedagogía*, 39, 12-28.
- Roundy, P. T. (2010). Gaining legitimacy by telling stories: The power of narratives in legitimizing mergers and acquisitions. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 14(1), 89-105
- Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307418>
- Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, segun Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*. (Unpublished dissertation).  
Universidad Católica Andres Bello, Venezuela.
- Samad, S., Alghafis, R., & Al-Zuman, A. (2018). Examining the effects of strategic management and organizational culture on organizational performance. *Management Science Letters*, 8(12), 1363-1374. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.003>
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

- Shahzad, F., Luqman, A., R., Khan, R., A., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9).
- Sherman, E. (Mayo 2, 2018). Puerto Rico shows why banks still need to be under Dodd-Frank. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/eriksherman/2018/05/02/puerto-rico-shows-why-banks-still-need-to-be-under-dodd-frank/?sh=652a656e241f>
- Shin, J. W. (2021). Mediating effect of satisfaction in the relationship between customer experience and intention to reuse digital banks in Korea. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(2), 1-18. <https://doi.org/10.2224/sbp.9753>
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>
- Sotomayor, G. (2015). Prácticas Organizacionales en Cooperativas del Área Metropolitana de Puerto Rico: La Importancia de la Cultura. (Unpublished). Universidad de Puerto Rico, San Juan, PR.
- Ssemugenyi, F., Asumwa, A. A., & Kazibwe, S. (2020). Balancing the Delicate Space between Organizational Culture and Customer Service Quality: An Empirical Review for Systemic Excellence in the Electrical Energy Sector in Kenya. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 20-32. <https://doi.org/10.9734/arjass/2020/v10i430155>
- Sullivan, L. (Mayo 2, 2018). How Puerto Rico's debt created a perfect storm before the storm. *NPR*. <https://www.npr.org/2018/05/02/607032585/how-puerto-ricos-debt-created-a-perfect-storm-before-the-storm>

- Tangen, S. (2004). *Evaluation and revision of performance measurement systems* (Doctoral dissertation Published). Royal Institute of Technology, Stockholm, SE
- Terán-Varela, O. E., & Lorenzo-Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1), 96-110.
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.028>
- Van den Steen, E. (2010). On the origin of shared beliefs (and corporate culture). *The RAND Journal of Economics*, 41(4), 617-648. <https://doi.org/10.1111/j.17562171.2010.00114>
- Vélez, A. (Septiembre 4, 2020). Cierre y fusión de bancos provocan problema de acceso a capital. *El Foro de Puerto Rico*. <https://www.elforodepuertorico.com/cierre-y-fusion-de-bancos-provocan-problemas-de-acceso-a-capital/>
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 23(3), 175-184. <https://doi.org/10.1002/smi.1134>
- Waisfisz, B. (2015). An organizational cultural perspective. *The Hofstede center*, 5.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Watson, J. (Octubre 29, 2017). When are Subcultures in your Organization a Problem? *Talent Vanguard*. <https://talentvanguard.com/2017/10/29/when-are-subcultures-in-your-organization-a-problem/>

- Willig, C. (2013). Qualitative research design. *Introducing qualitative research in psychology*. McGraw-hill education
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579. <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Zerella, S., Von Treuer, K., & Albrecht, S. L. (2017). The influence of office layout features on employee perception of organizational culture. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2017.08.004>
- Zhao, H., Teng, H., & Wu, Q. (2018). The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, 11(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2018.01.003>
- Zornoza, C. C., & Ros, S. C. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida1. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.

Anejo A

**Hoja de datos demográficos**

<b>Núm. de control:</b>	
-------------------------	--

**Datos personales y profesionales:**

- 1) Edad: \_\_\_\_\_
- 2) Sexo: M\_\_\_\_ F\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
- 3) Título de puesto: \_\_\_\_\_
- 4) Años laborando en institución: \_\_\_\_\_
- 5) Ciudad en la cual trabaja: \_\_\_\_\_

**Datos organizacionales:**

- 6) Tipo de institución: Banca\_\_\_\_ Cooperativa de Ahorro y Crédito\_\_\_\_ Financiera \_\_\_\_\_
- 7) Años que lleva operando: \_\_\_\_\_

<p>¿Desea que se le envíe los resultados del estudio?</p> <p>Sí____ No____</p> <p>Si marcó si, favor indicar su correo electrónico a donde quiera que se le envíe.</p>
--

## Anejo B

### Guía de preguntas para entrevista cualitativa (preliminar)

**Entrevistadora:** En esta entrevista vamos a dialogar sobre su conceptualización en cuanto a la cultura y el desempeño de la organización. Recuerde que puede negar contestar alguna pregunta o abandonar la entrevista en cualquier momento.

#### Parte I: Definiciones de cultura y subculturas organizacionales

- ¿Qué es cultura y subcultura?
- ¿Qué impacto puede tener la cultura en el ámbito laboral?
- Describa la cultura que se presenta en su organización. Pregúntele sobre elementos de los artefactos, valores y supuestos.
- ¿Cuáles son, si existen, las subculturas presentes en la organización?
  - ¿Cómo se diferencia y se asemeja a la cultura dominante/global?
  - ¿Cómo se diferencian entre sí?

#### Parte II: Definiciones de desempeño organizacional

- ¿Cómo se define el desempeño de la organización?
- ¿Cómo es evaluado el desempeño organizacional en su institución?
  - ¿Cuál es el proceso de crear y ejecutar estas evaluaciones?
  - Describa como se evalúa los siguientes aspectos, si aplica:
    - la satisfacción las necesidades de sus clientes/socios.
    - las operaciones y estructuras facilitan y promueven el cumplimiento de las necesidades de los clientes.
    - la habilidad de la organización para adaptarse y mejorar.
    - el grado en que se alcanzan las metas monetarias.



- ¿En qué medida deben estos aspectos ser evaluados en el desempeño organizacional?
- ¿Usted evaluaría diferentemente el desempeño organizacional?
  - ¿Qué le falta? ¿Qué modificaría? ¿Qué eliminaría?

### **Parte III: Influencia de la cultura y subculturas en el desempeño**

- ¿Cómo los valores organizacionales pueden afectar el desempeño organizacional en sus distintos niveles?
  - Proceso de evaluación
  - Criterios de evaluación
    - la satisfacción las necesidades de sus clientes/socios.
    - las operaciones y estructuras facilitan y promueven el cumplimiento de las necesidades de los clientes.
    - la habilidad de la organización para adaptarse y mejorar.
    - el grado en que se alcanzan las metas monetarias.
- ¿Cómo los rituales, estructuras e historia (nivel de artefactos) influyen el desempeño organizacional?
- ¿Qué relación existe, si alguna, entre las subculturas organizacionales y el desempeño de su institución?
- ¿Cómo afecta la sincronía entre la cultura organizacional y las subculturas en el desempeño organizacional?

Anejo C

**Registro de Participantes**

Registro						
Nombre	correo	ID	Tipo de institución a la que pertenece	Presencial o Virtual	Disponibilidad (fecha/hora)	Lugar de entrevista

## Anejo D

### HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PRESENCIAL

#### **“Cultura y subculturas organizacionales: Su influencia en el desempeño de instituciones financieras en Puerto Rico”**

##### **Descripción**

Usted ha sido invitado/a a participar en la investigación que llevará a cabo la estudiante Gabriela Sotomayor Xon, estudiante del Programa Doctoral de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Rio Piedras. Este trabajo se titula “*Cultura y subculturas organizacionales: su influencia en el desempeño de instituciones financieras en Puerto Rico*”. El propósito de este estudio es explorar el papel de la cultura y subculturas organizacionales en relación con el desempeño organizacional según las conceptualizaciones de los empleados de instituciones financieras del área metropolitana de Puerto Rico.

Muchas gracias por su interés en participar. Usted fue seleccionado/a para participar en esta investigación ya que pertenece a una institución financiera (Banca o Cooperativa de Ahorro y Crédito), es mayor de 21 años y trabaja actualmente en una institución del área metropolitana de Puerto Rico por un periodo mínimo de tres años. En este estudio participarán aproximadamente 20 personas de forma voluntaria. Si usted acepta participar, se le solicitará que asista a una entrevista individual presencial o virtual (a través de la plataforma Google Meets,), según su preferencia, que tendrá una duración estimada de una hora, en donde se le harán preguntas sobre su opinión en relación con cómo la cultura organizacional y sus subculturas influyen en los procesos y criterios evaluativos del desempeño de su institución. Al igual, se le preguntará en relación con temas demográficos relacionados al puesto (título, años, sucursal) y la organización a la cual pertenece (tipo de institución y años de operación). Le solicitaré que responda a dichas preguntas a su discreción. Con el propósito de poder registrar los datos, si está de acuerdo, grabaré la entrevista mediante audio. Esta grabación tiene el propósito de poder registrar con precisión la información que me provea y serán transcritas para análisis.

##### **Riesgos y beneficios**

Los riesgos asociados a este estudio son mínimos, lo cual se refiere a riesgos de divulgar información personal o la incomodidad de contestar preguntas relacionadas al desempeño de su institución. Para evitar el riesgo, el acceso a la grabación estará limitado a la investigadora principal y la accesibilidad de la transcripción de la entrevista estará limitada a la investigadora principal y la directora de disertación (Dra. Sara Santiago Estrada). Esta investigación en particular no presenta beneficios directos. Sin embargo, a través de la entrevista, el o la participante podrá reflexionar sobre el tema que trabajaremos, el cual podría beneficiar a la institución financiera, así como a otras que pudieran tener acceso a los

hallazgos. Por otra parte, podría tener la satisfacción de haber colaborado en un ejercicio para la aprobación de este requisito académico.

### **Confidencialidad**

Solo la investigadora principal y la directora de disertación (Dra. Sara Santiago Estrada) tendrán acceso a los datos crudos o que puedan identificarle directa, lo cual incluye esta hoja de consentimiento y el registro. Sin embargo, Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o agentes federales, responsables de velar por la integridad investigativa, podrían requerirle a la investigadora principal los datos obtenidos en este estudio. La investigadora almacenará las transcripciones de las entrevistas y su análisis permanentemente en su computadora personal con contraseña. La información obtenida almacenada en la computadora puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden ser personas con acceso legítimo o ilegítimo a la computadora y su contenido como un familiar, intruso o piratas informáticos (“hackers”). Además, pueden quedar registros en la computadora de la información accedida o enviada por Internet. No obstante, la identidad del/a participante será protegida en todo momento ya que su nombre no estará escrito en la transcripción de la entrevista. La investigadora manejará confidencialmente toda información o dato que le pueda identificar y como medida adicional de seguridad, se cambiará el nombre del participante y de la institución financiera por un seudónimo (número o letra) para identificarlo en el análisis de los datos.

Las transcripciones de las entrevistas y el análisis de los datos se almacenarán permanentemente bajo la custodia de la investigadora principal. Todo material digital, que no sea las transcripciones y el análisis de los datos serán eliminados completamente de la computadora y la plataforma electrónica de la investigadora principal en presencia de un testigo. Se garantizará vaciar el “zafacón” de documentos borrados de la computadora y las plataformas electrónicas de la investigadora. La grabación será borrada completamente de la grabadora y la plataforma Google Drive inmediatamente luego de la transcripción de la entrevista. La hoja de consentimiento será conservada por tres años en un archivo con llave, separado de todo otro documento relacionado a la investigación, en el hogar de la investigadora principal y luego será triturada.

Los datos serán utilizados exclusivamente para la finalidad de cumplir con el requisito de grado (disertación) para el Programa Doctoral de Psicología de la estudiante Gabriela Sotomayor Xon y para presentaciones académicas y profesionales sobre los resultados generales con los seudónimos establecidos para identificar a las y los participantes.

### **Derechos**

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tiene derecho a no contestar

alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a recibir una copia firmada de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con Gabriela Sotomayor Xon al (787) 909-2008 o al correo electrónico [gabriela.sotomayor@upr.edu](mailto:gabriela.sotomayor@upr.edu) o a la Dra. Sara Santiago Estrada al correo electrónico [sara.santiago@upr.edu](mailto:sara.santiago@upr.edu)

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 o a [cipshi.degi@upr.edu](mailto:cipshi.degi@upr.edu).

Su firma en este documento significa que ha decidido participar después de haber leído y discutido la información presentada en esta hoja de consentimiento y que ha recibido copia de este documento.

_____	_____
Nombre del/la participante	Firma del/la participante
Fecha	
en letra de molde	
_____	_____
Gabriela Sotomayor Xon	Firma de la Investigadora
Fecha	
Nombre de la Investigadora	

## Anejo E

### HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO VIRTUAL

#### **“Cultura y subculturas organizacionales: Su influencia en el desempeño de instituciones financieras en Puerto Rico”**

##### **Descripción**

Usted ha sido invitado/a a participar en la investigación que llevará a cabo la estudiante Gabriela Sotomayor Xon, estudiante del Programa Doctoral de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Este trabajo se titula “*Cultura y subculturas organizacionales: su influencia en el desempeño de instituciones financieras en Puerto Rico*”. El propósito de este estudio es explorar el papel de la cultura y subculturas organizacionales en relación con el desempeño organizacional según las conceptualizaciones de los empleados de instituciones financieras del área metropolitana de Puerto Rico.

Muchas gracias por su interés en participar. Usted fue seleccionado/a para participar en esta investigación ya que pertenece a una institución financiera (Banca o Cooperativa de Ahorro y Crédito), es mayor de 21 años y trabaja actualmente en una institución del área metropolitana de Puerto Rico por un periodo mínimo de tres años. En este estudio participarán aproximadamente 20 personas de forma voluntaria. Si usted acepta participar, se le solicitará que asista a una entrevista individual presencial o virtual (a través de la plataforma Google Meets), según su preferencia, que tendrá una duración estimada de una hora, en donde se le harán preguntas sobre su opinión en relación con cómo la cultura organizacional y sus subculturas influyen en los procesos y criterios evaluativos del desempeño de su institución. Al igual, se le preguntará en relación a temas demográficos relacionados al puesto (título, años, sucursal) y la organización a la cual pertenece (tipo de institución y años de operación). Le solicitaré que responda a dichas preguntas a su discreción. Con el propósito de poder registrar los datos, si está de acuerdo, grabaré la entrevista mediante. Esta grabación tiene el propósito de poder registrar con precisión la información que me provea y serán transcritas para análisis.

##### **Riesgos y beneficios**

Los riesgos asociados a este estudio son mínimos, lo cual se refiere a riesgos de divulgar información personal o la incomodidad de contestar preguntas relacionadas al desempeño de su institución. Para evitar el riesgo, el acceso a la grabación estará limitado a la investigadora principal y la accesibilidad de la transcripción de la entrevista estará limitada a la investigadora principal y la directora de disertación (Dra. Sara Santiago Estrada). Esta investigación en particular no presenta beneficios directos. Sin embargo, a través de la entrevista, el o la participante podrá reflexionar sobre el tema que trabajaremos, el cual podría beneficiar a la institución financiera, así como a otras que pudieran tener acceso a los

hallazgos. Por otra parte, podría tener la satisfacción de haber colaborado en un ejercicio para la aprobación de este requisito académico.

### **Confidencialidad**

Solo la investigadora principal y la directora de disertación (Dra. Sara Santiago Estrada) tendrán acceso a los datos crudos o que puedan identificarle directa, lo cual incluye esta hoja de consentimiento y el registro. Sin embargo, Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o agentes federales, responsables de velar por la integridad investigativa, podrían requerirle a la investigadora principal los datos obtenidos en este estudio. La investigadora almacenará las transcripciones de las entrevistas y su análisis permanentemente en su computadora personal con contraseña. Al igual, las grabaciones de video serán almacenadas en el Google Drive institucional de la investigadora principal con contraseña. La información que maneje en la computadora o dispositivo que utilice y aquella información obtenida almacenada en la computadora de la investigadora principal puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden ser personas con acceso legítimo o ilegítimo a la computadora y su contenido como un familiar, intruso o piratas informáticos (“hackers”). Además, pueden quedar registros en la computadora de la información accedida o enviada por Internet. No obstante, la identidad del/a participante será protegida en todo momento ya que su nombre no estará escrito en la transcripción de la entrevista. La investigadora manejará confidencialmente toda información o dato que le pueda identificar y como medida adicional de seguridad, se cambiará el nombre del participante y de la institución financiera por un seudónimo (número o letra) para identificarlo en el análisis de los datos. Al igual, se recopilará direcciones electrónicas con el único propósito de que usted pueda acceder a la plataforma de Google Meets para la entrevista virtual y para que pueda recibir una copia de esta hoja de consentimiento informado. Estas direcciones no estarán vinculadas a sus respuestas. Las transcripciones de las entrevistas y el análisis de los datos se almacenarán permanentemente bajo la custodia de la investigadora principal. Todo material digital, que no sea las transcripciones y el análisis de los datos serán eliminadas completamente de la computadora y las plataformas electrónicas de la investigadora principal en presencia de un testigo. Se garantizará vaciar el “zafacón” de documentos borrados de la computadora y las plataformas electrónicas de la investigadora (Google Forms y Google Drive). La grabación será borrada completamente de la plataforma Google Drive inmediatamente luego de la transcripción de la entrevista. La hoja de consentimiento será borrada completamente de la plataforma Google Forms luego de tres años de haber culminado el proyecto. Los datos serán utilizados exclusivamente para la finalidad de cumplir con el requisito de grado (disertación) para el Programa Doctoral de Psicología de la estudiante Gabriela Sotomayor Xon y para presentaciones académicas y profesionales sobre los resultados generales con los seudónimos establecidos para identificar a las y los participantes.

### **Derechos**

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con Gabriela Sotomayor Xon al (787) 909-2008 o al correo electrónico [gabriela.sotomayor@upr.edu](mailto:gabriela.sotomayor@upr.edu) o a la Dra. Sara Santiago Estrada al correo electrónico [sara.santiago@upr.edu](mailto:sara.santiago@upr.edu)

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 o a [cipshi.degi@upr.edu](mailto:cipshi.degi@upr.edu)

Al marcar el encasillado a continuación, indica que esta consintiendo de manera electrónica que:  
1) decidió participar de manera voluntaria y virtual a través de la plataforma Google Meets luego de haber leído esta hoja de consentimiento; 2) es mayor de edad (21 años o más); y 3) tiene la capacidad legal de consentir

He leído la Hoja de Consentimiento Informado y consiento en participar



Anejo F

Plantilla de Acuerdo de Codificación<sup>1</sup>

Total de Acuerdos: \_\_\_\_\_

+ Total Desacuerdos: \_\_\_\_\_

# Total de Códigos: \_\_\_\_\_

% General de Acuerdo: \_\_\_\_\_

Código	Acuerdo	Desacuerdo	Código Total	Concordancia

Procedimiento:

1. Ambos analistas desarrollan la guía de codificación.
2. Cada analista codifica por separado las transcripciones usando la guía de codificación.
3. Luego que la codificación se ha terminado, decidir quién tendrá la transcripción “master” y quien la “secundaria”.

<sup>1</sup> Tomado de: McQueen, K. M, & Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

4. En la columna a la izquierda marcada “Código”, escribir el nombre de cada código que aparece en la guía de codificación. Sugerimos entrarlos por orden alfabético ya que son más fáciles de encontrar.
5. Busque el primer segmento de texto codificado en la transcripción master, y encuentre el código que se aplicó en la primera columna de la plantilla de acuerdo de codificación. ¿Fue este el mismo código usado en el texto similar por el otro analista? Si sí, haga una marca en la columna identificada “Acuerdo” al lado del código. Si no, haga una marca en la columna identificada “Desacuerdo”.
6. Buscando el mismo segmento, coteje a ver si la transcripción secundaria contiene un código que se haya aplicado que no esté en la transcripción master. Si sí, encuentre el código en la plantilla y haga una marca en la columna “Desacuerdo”.
7. Ahora muévase al segundo segmento codificado en la transcripción master, y encuentre en la plantilla el código aplicado. Una vez más, compare el master con el segmento en la transcripción secundaria y viceversa, haciendo una marca para cada código en que haya acuerdo y desacuerdo.
8. Continúe el proceso de comparación hasta que se hayan comparado todos los códigos aplicados por ambos analistas.
9. En la plantilla, cuente el número de marcas en cada celda de “Acuerdo” y “Desacuerdo” para cada código y escriba el total en la celda. Sume el número de “Acuerdos” y “Desacuerdos”; este es el número total de veces que el código fue aplicado por ambos analistas master y secundario. Escriba este total en la columna marcada “Código Total”.
10. Para cada código, divida el número de “Acuerdos” por el “Código Total”. Este es el porcentaje de acuerdo para ese código. Escriba ese número en la columna marcada “Concordancia”.
11. Ahora sume los totales en la columna marcada “Acuerdos”; escriba ese total en el espacio apropiado en la parte de arriba de la plantilla. Haga lo mismo para el número de la columna marcada “Desacuerdo”; nuevamente, escriba ese número en la parte de arriba de la plantilla. Sume los totales para “Acuerdo” y “Desacuerdo”; este es el número total de códigos aplicados en las transcripciones master y secundaria. Escriba este número en el espacio apropiado en la parte de arriba de la plantilla.
12. Divida el Número Total de Acuerdos por el Número Total de Códigos Aplicados; este es el Porcentaje General de Acuerdo. Escriba este número en el espacio apropiado en la parte de arriba de la plantilla.