

CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO

Mariana Isabel Puente Riofrío

✉ mariana.puente@unach.edu.ec

Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador

Carla Lisbeth Ordoñez Sagnaí

✉ carla.ordonez@unach.edu.ec

Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador

Eduardo Ramiro Dávalos Mayorga

✉ edavalos@unach.edu.ec

Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador

Gilma Gabriela Uquillas Granizo

✉ gilma.uquillas@unach.edu.ec

Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador

RESUMEN

Resumen

La presente investigación analiza la relación entre la cultura organizacional y el proceso de recuperación de cartera de crédito de una entidad crediticia ecuatoriana, se utilizó un diseño no experimental, cuyo tipo de investigación es descriptiva, se utilizó encuestas estructuradas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Creceer" Ltda., para evaluar las variables de estudio. En el análisis de datos se aplicó pruebas no paramétricas como Wilcoxon y Friedman para determinar las diferencias entre las variables, se establece que la recuperación de la cartera de crédito, no solo está ligada a la cultura organizacional dentro de una entidad, sino que también deben considerarse factores externos que determinen el estado del ambiente en que se relacionan la entidad y los clientes. Se concluyó que la cultura organizacional es un factor crítico que debe ser considerado en el diseño y la implementación de procesos de recuperación de crédito efectivos en empresas financieras. La recuperación de la cartera de créditos debe ser entendida bajo un criterio en el que si no existe un ambiente favorable se disminuirá la productividad la entidad y la capacidad del cliente para hacer frente a sus obligaciones.

Palabras Clave: cultura organizacional, proceso de recuperación, cartera de crédito.

ABSTRACT

This research analyzes the relationship between organizational culture and the loan portfolio recovery process of an Ecuadorian credit institution, a non-experimental design was used, whose type of research is descriptive, structured surveys were used in the "Cooperativa de Ahorro y Crédito Creceer Ltda." to evaluate the study variables. In the data analysis, non-parametric tests such as Wilcoxon and Friedman were applied to determine the differences between the variables, it is established that the recovery of the loan portfolio is not only linked to the organizational culture within an entity, but external factors that determine the state of the environment in which the entity and the clients relate to each other should also be considered. It was concluded that organizational culture is a critical factor that must be considered in the design and implementation of effective credit recovery processes in financial companies. The recovery of the loan portfolio should be understood under a criterion in which if there is no favourable environment, the productivity of entity, and the capacity of clients to meet its obligations will be reduced.

Keywords: organizational culture, recovery process, loan portfolio.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en un mundo competitivo, las organizaciones sociales, lucrativas o no se están enfrentando a nuevos retos, donde se debaten para su propia subsistencia en un contexto altamente competitivo. El cual trasciende a segmentos de mercado cada vez más fraccionados, donde se disputa la credibilidad social, perfeccionar la gestión del talento humano, incrementar el nivel de calidad de vida de la comunidad cultural (Fernández-Muñiz et al., 2022), así como trascender la inmediatez de los planes para estimular las proyecciones de las estrategias organizacionales.

La cultura organizacional representa un aspecto clave en el éxito de las empresas. Por cuánto influyen en el comportamiento de empleados y en la forma en la que se toman decisiones. Por otro lado, el proceso de recuperación de cartera de crédito es fundamental para la sostenibilidad financiera de las instituciones financieras y para el manejo adecuado de riesgos crediticios.

En los últimos años se ha presentado especial atención a la relación entre la cultura organizacional y el proceso de recuperación de crédito. La cultura organizacional puede influir en la eficiencia de la estrategia de recuperación de la cartera de crédito, ya que los empleados que están comprometidos y motivados tienen más posibilidades de aplicar una estrategia de manera efectiva por lo tanto es importante comprender cómo la cultura organizacional puede afectar el proceso de recuperación de cartera de crédito y cómo puede mejorar la cultura en la eficiencia del proceso.

El objetivo de la presente investigación es analizar la relación entre la cultura organizacional y el proceso de recuperación de cartera de crédito.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha sido objeto de estudio en el ámbito de la gestión empresarial y la psicología organizacional durante décadas es definida como un conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que caracterizan a una organización y la distinguen de otras (Haffar et al., 2023; Mikušová et al., 2023a).

Esa cultura tiene un impacto significativo en la forma en que los empleados perciben y se relacionan con su trabajo, así como la forma en la que desempeñan y contribuyen al éxito de la organización.

Por tanto, comprender y gestionar la cultura organizacional es esencial para lograr una gestión efectiva y una buena salud organizacional.

En el contexto mundial la cultura organizacional ha sido considerada como uno de los activos intangibles más importantes en las organizaciones, siendo un núcleo central del capital intelectual, desde hace un tiempo atrás la cultura ha dejado de ser considerada como una variable, para entenderse como una dimensión constitutiva de la organización. (Yopan et al., 2020)

La cultura organizativa es el resultado de un proceso de aprendizaje, así como el resultado de la acumulación de experiencias transmitidas a los individuos a través del proceso de socialización. Proporciona

continuidad, reduce la incertidumbre de los empleados e influye en su satisfacción laboral y su bienestar emocional; es una fuente de motivación y puede ser una ventaja competitiva.

La cultura organizativa desempeña un papel importante en el éxito y los fracasos de las organizaciones (Johnson, Nguyen, Groth, Wang y Ng, 2016). En este sentido la cultura organizativa ofrece a los empleados un marco que pueden aplicar a la realidad, que les ayuda a evaluar lo que es significativo para la organización y para ellos mismos, y lo que es irrelevante para la organización (Łukasik, 2018).

Por lo tanto, para tener éxito en un cambio de estrategia, por ejemplo, hacia una mayor sostenibilidad, a menudo es inevitable un cambio en la cultura organizativa (Joseph & Kibera, 2019; Mikušová et al., 2023a)

La cultura puede entenderse como un producto social explícito que surge de la interacción social como consecuencia intencionada o no del comportamiento.

La cultura organizacional es un concepto clave en la gestión de las empresas y organizaciones. Se refiere a los valores, normas, creencias, prácticas y comportamientos que caracterizan a una organización y que influyen en la forma en que los empleados perciben, piensan y actúan dentro de la misma. En este ensayo, se discutirán los aspectos más relevantes de la cultura organizacional y se presentarán algunas referencias bibliográficas para ilustrar los puntos clave.

La cultura organizacional es un concepto que ha sido objeto de estudio en la literatura de gestión empresarial desde hace varias

décadas.

Según Schein (1992), la cultura organizacional se refiere al establecimiento un patrón de supuestos básicos compartidos dentro del grupo, los cuales han sido aprendidos a través de la resolución de problemas de adaptación externa e integración interna en el pasado. Este patrón ha demostrado ser efectivo y válido, y como resultado, se transmite a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

La cultura organizativa (CO) es la imagen del liderazgo y se considera un objetivo importante de los líderes. Las relaciones interpersonales, el entorno la realización humana y el desarrollo de la personalidad humana, él y satisfacción de los empleados, la imagen y la marca de la organización son cultura organizativa. Está asociada al comportamiento y la actitud de los directivos, al rendimiento de la organización, al comportamiento de la organización y de los empleados. La definición concreta del contenido del término varía, pero el marco de la cultura organizativa se entiende de forma similar

La cultura organizacional puede influir en varios aspectos importantes de la empresa, como el rendimiento, la satisfacción laboral, la innovación, el compromiso y la retención de los empleados (Ramos, 2019). Por lo tanto, es importante que los líderes de la organización comprendan la cultura existente y trabajen para crear una cultura que apoye los objetivos y estrategias de la empresa.

Dimensiones de la Cultura Organizacional

Hay varios elementos clave que contribuyen a la cultura organizacional. Uno de ellos es la historia y las tradiciones de la empresa. La forma en que se fundó y desarrolló la organización puede tener un impacto significativo en la cultura. Otro elemento importante es la estructura organizacional, que puede afectar la forma en que se toman decisiones, se comunican las ideas y se establecen relaciones dentro de la empresa (Denison & Mishra, 1995; Elias & Akintayo, 2019)

La cultura organizacional se puede entender como el conjunto de valores, creencias, actitudes, comportamientos y prácticas compartidos (Díaz Soloaga, 2020; Dumani Rodríguez et al., 2015) por los miembros de una organización. Dentro de la cultura organizacional se pueden identificar varias dimensiones, que son las siguientes:

Valores y creencias: Se refiere a los principios y convicciones fundamentales que guían el comportamiento de la organización y sus miembros. Estos valores y creencias pueden estar relacionados con la ética, la responsabilidad social, la innovación, entre otros.

Normas y prácticas: Son las reglas y procedimientos que rigen el comportamiento de los miembros de la organización en diferentes situaciones. Estas normas pueden ser formales o informales, y pueden variar según la cultura de la organización.

Clima laboral: Se refiere a la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo en la organización, incluyendo la calidad de las relaciones interpersonales, el nivel de colaboración y el grado de satisfacción en el trabajo.

Comunicación: Es la forma en que se transmiten los mensajes y la información dentro de la organización, incluyendo la comunicación formal e informal, así como los canales utilizados para la comunicación.

Estructura organizacional: Se refiere a la forma en que se distribuyen las responsabilidades y las tareas dentro de la organización, así como a la jerarquía y la autoridad que se establecen para la toma de decisiones.

Historia y tradiciones: Son las experiencias y los valores compartidos que han sido transmitidos a lo largo del tiempo dentro de la organización, y que influyen en la forma en que se percibe y se comporta la organización en la actualidad.

Estas dimensiones pueden variar de una organización a otra, y su importancia puede cambiar según el contexto y las necesidades de la organización. Sin embargo, todas ellas son fundamentales para comprender la cultura organizacional y su impacto en el comportamiento de los miembros de la organización.

Tipos de Cultura Organizacional

La cultura organizacional también puede ser influenciada por la gestión y el liderazgo de la empresa. Los líderes pueden establecer normas y valores que influyan en la cultura, así como dar ejemplo con sus propias acciones. Además, las políticas y prácticas de recursos humanos, como la selección, el entrenamiento y la evaluación del desempeño, también pueden contribuir a la cultura organizacional.

En este sentido autores como Fernández-

Muñiz et al., (2022); Mikušová et al., (2023b); Vlaicu et al. (2019) manifiestan que se puede distinguir cuatro tipos de cultura organizacional que se detalla a continuación:

- Orientadas al poder: aquellas personas de mandos altos son quienes quieren poseer todo el poder sobre los trabajadores de la empresa, de igual modo, quieren extender su ventaja competitiva, sin importar tomar ventaja ante las organizaciones más débiles, los colaboradores en este tipo de organizaciones deben estar preparados.

En conclusión, la cultura organizacional es un aspecto crucial de la gestión empresarial que influye en varios aspectos de la organización, desde el rendimiento hasta la satisfacción laboral.

Comprender la cultura existente y trabajar para crear una cultura que apoye los objetivos y estrategias de la empresa es fundamental para el éxito a largo plazo. La literatura de gestión empresarial ofrece muchas perspectivas y enfoques sobre la cultura organizacional, y se recomienda a los líderes empresariales que se familiaricen con los estudios y las teorías actuales sobre este tema.

Cartera de Crédito

La cartera de crédito se conceptualiza como el registro de los créditos otorgados en una entidad financiera de manera legal y autorizada, que genera intereses (Brito-Cabrera & Vásconez-Acuña, 2022; Contreras, 2020)

Las carteras de crédito son instrumentos

muy importantes en los mercados financieros. La optimización de una cartera de créditos ha atraído una gran atención tanto en el mundo académico como en la industria. Sin embargo, a pesar de su importancia, el algoritmo para optimizar una cartera de créditos no se ha determinado por completo (Cho & Lee, 2022; Wang et al., 2022).

En este sentido la cartera de crédito es un conjunto de exposiciones crediticias que forman parte de actividades de intermediación financiera.

Cobranza de Créditos

El cobro de deudas es una parte importante del ecosistema del crédito (Romeo & Sandler, 2021). El término cobranza de créditos está asociado al ámbito de las finanzas y la banca. Significa el cobro de créditos de un deudor si estos siguen abiertos o no se han saldado dentro del plazo de pago.

Proceso de recuperación de cartera de crédito

El proceso de recuperación de crédito es una de las bases importantes en el sector financiero, que se lleva a cabo en el sector financiero (Garg, 2020), que se ejecuta para recuperar préstamos impagados y minimizar las pérdidas en las instituciones financieras (IFI's); este proceso de recuperación está conformado por una serie de etapas que depende de la entidad crediticia y del tipo de crédito.

El proceso de recuperación de créditos depende del tipo de crédito y la entidad prestamista, de manera general se puede

involucrar los siguientes pasos:

- Contacto con el deudor.
- Negociación.
- Acción legal.
- Recuperación.

El objetivo de otorgar créditos en una IFIs, es conseguir que los socios o clientes sepan retribuir lo adeudado, previniendo así el riesgo y consolidando la obtención de capital a corto mediano y largo plazo. La finalidad desde la entidad financiera sea mantenerse competitiva en el mercado, además deberá instaurar maneras o estrategias adecuadas para otorgar préstamos y lo más importante tener una cartera así significativamente sana.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

En la metodología se realizó una revisión sistemática de literatura, analizando referencias clásicas y bases de datos especializadas como Elsevier, Scielo, Google Académico, para identificar la literatura existente sobre las variables de estudio.

La presente investigación partió del método deductivo, cuya esencia se fundamentó en extraer conclusiones que validen la investigación.

El alcance de la investigación es descriptivo, por cuanto se fundamentó en la evaluación de componentes, situaciones que han contribuido a determinar las causas y efectos de la cultura organizacional en el proceso de recuperación de cartera de créditos.

El enfoque de la investigación es mixto, cuantitativo porque se recopilaron datos

y cualitativo utilizado en la aplicación de preguntas durante la investigación, se realizó el estudio en una entidad financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer” Ltda., donde se consideró a todos los colaboradores de esta, para la recolección de datos se aplicó una encuesta relacionada a la cultura organizacional y al proceso de recuperación de cartera.

Planteando en este sentido las siguientes hipótesis.

Ho: La cultura organizacional no tiene relación con el proceso de recuperación de cartera de créditos del caso de estudio.

H1: La cultura organizacional tiene relación con el proceso de recuperación de la cartera de crédito.

3. RESULTADOS

En este estudio, se investigó la relación entre la cultura organizacional y el proceso de recuperación de cartera de crédito en una entidad crediticia. Se utilizó un diseño de investigación cuantitativo, en el cual se aplicó un cuestionario estandarizado a la población de estudio.

Una vez aplicadas las encuestas en las cuales se procedió a comprobar la normalidad de los datos, en este caso al ser la muestra menor a 7 se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk como se muestra en la tabla 1.

	CULTURA ORGANIZACIONAL	Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
PROCESO CREDITICIO	2,00	,684	5	,006
	3,00			

Tabla 1. Pruebas de Normalidad
Elaborado por: Autores

En la tabla 2 se puede apreciar el resumen de los datos generados en la investigación.

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
CO	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
*						
PC						

Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos
Elaborado por: Autores

Dónde:

CO: cultura organizacional

PC: Proceso crediticio

En el caso del p value es 0.006 y es menor a 0.05 por lo que se concluye que no hay normalidad en los datos, en tal sentido se aplica una prueba no paramétrica, por ser una muestra menor a 50 datos se aplica la prueba de Wilcoxon.

Estadísticos de prueba

	CULTURAORGANIZACIONAL - PROCESOCREDITICIO
Z	-1,414 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,157

Tabla 3. Prueba de Wilcoxon
Elaborado por: Autores

Como se evidencia en la tabla 3, el p valor es de 0.157, valor mayor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

La prueba de Wilcoxon es una prueba que permite realizar una comparación entre el rango medio de las muestras seleccionadas con el fin de determinar la existencia de diferencias entre ellas,

es una alternativa eficiente al encontrar datos que no suponen normalidad en su distribución. En otras palabras, la prueba muestra si para el caso de estudio los datos de la muestra mantienen una distribución simétrica en relación con un valor.

Las hipótesis por discutir en relación con la prueba de Wilcoxon, Ho: no hay diferencias entre los procesos crediticios y la cultura organizacional; y, H1: sí hay diferencias entre los procesos crediticios y la cultura organizacional. En este sentido, con un resultado de 0.157 mayor al valor de referencia de 0.05, se acepta la Ho, por lo que se concluye que no hay diferencias entre los procesos crediticios y la cultura organizacional.

Así mismo se aplica la prueba de Friedman, que como extensión de Wilcoxon permite que se incluyan datos para comprobar si las variables comparten una misma distribución que sea continua desde su origen.

Estadísticos de prueba^a

N	7
Chi-cuadrado	2,000
gl	1
Sig. asintótica	,157

a. Prueba de Friedman

Tabla 4. Prueba de Friedman
Elaborado por: Autores

a. Prueba de Friedman

Para el caso, con la prueba de Friedman se establece que para los valores de rango promedio de 1.36 y 1.64 para el proceso crediticio y para la cultura organizacional respectivamente, estos valores de igual forma identifican dos hipótesis, las cuales;

Ho: no hay diferencias entre los procesos crediticios y la cultura organizacional y H1: sí hay diferencias entre los procesos crediticios y la cultura organizacional. No se rechaza la Ho ($\text{sig.}0,157 > 0,05$). Y se concluye que entre los procesos crediticios y la cultura organizacional si existe una relación de explicación útil, sin embargo, se pueden considerar que para los procesos crediticios también existen otros factores que pueden involucrar su desempeño.

Cabe destacar que el estudio también identificó algunas limitaciones, como la falta de diversidad en la muestra y la posible presencia de sesgos. No obstante, se tomaron medidas para garantizar la validez del estudio, como la utilización de instrumentos de medición validados.

4. DISCUSIÓN

Una vez analizados los datos y obtenidos los resultados mediante la aplicación de la prueba de Wilcoxon se rechaza la hipótesis alternativa y se estima que no existen diferencias entre los procesos de recuperación de cartera de crédito y la cultura organizacional de la entidad.

Este hallazgo en relación la prueba de Friedman estima que la cultura organización es un factor interesante de análisis dentro de los procesos de recuperación. Sin embargo, las entidades están envueltas en más factores a ser analizados que pueden determinar la eficiencia de la recuperación de cartera. Estos factores pueden estar ligados a la productividad del personal que se relaciona de forma directa con la cartera de créditos, o de factores externos como

los clientes, el ambiente económico del país, situaciones políticas que pueden incrementar el riesgo y por lo tanto ser un determinante que impida una recuperación adecuada.

En este sentido, se establece que la presente investigación aporta un análisis interesante en torno al análisis de la relación entre estas variables. Pero a su vez deja un campo abierto de investigación para aplicar en más entidades y ver el comportamiento de las variables, para así determinar qué factores adicionales deben considerarse, y como debe estructurarse la cultura organizacional para llegar a la eficiencia esperada.

5. CONCLUSIONES

La cultura organizacional en el proceso de recuperación determina que en relación con los resultados obtenidos se establece que concluyendo que existe una deficiencia en recuperación de cartera, debido a que se presenta una falta de control en los procesos por lo que no se puede definir como tal una cultura organizacional adecuada que se adhiera a cumplir con los objetivos de recuperación de cartera. y falta de control en la misma.

La cultura organizacional para el caso debe adaptarse a las políticas y procesos que se lleven a cabo para completar los procesos de recuperación de cartera de crédito, los resultados demuestran que existe una relación importante entre las variables debido al grado de eficiencia que puede llegar a tener una buena cultura organizacional dentro de la entidad. Sin embargo, existes demás factores que se

pueden analizar para conocer el grado en el que se debe considerar la eficiencia para llegar a una recuperación de cartera adecuada.

Los resultados de este estudio sugieren que la cultura organizacional puede tener un impacto significativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito en empresas del sector financiero.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Brito-Cabrera, D. A., & Vásconez-Acuña, L. G. (2022). Gestión crediticia y su incidencia en la liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(1), 404. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1808>
2. Cho, Y., & Lee, Y. (2022). Asymmetric asset correlation in credit portfolios. *Finance Research Letters*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103037>
3. Contreras, L. (2020). Morosidad de la cartera de crédito al consumo y su incidencia en la rentabilidad y liquidez del Banco Mercantil, Banco Universal. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 121–149.
4. Denison, D., & Mishra, A. (1995). Towards a Theory of Organizational Culture and effectiveness organization science. *Organization Science*.
5. Díaz Soloaga, P. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional: un estudio aplicado a empresas de moda españolas *Revista Prisma Social*, 29, 80–97.
6. Dumani Rodríguez, A. S., Campoverde Aguirre, R., & Silva Ordóñez, L. (2015). Clima organizacional, migración tecnológica y apagón analógico en la televisión ecuatoriana. *Suma de Negocios*, 6(14), 138–146. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.10.001>
7. Elias, M., & Akintayo, S. (2019). Organizational Culture and Effectiveness: A Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 9(9). <https://doi.org/10.30845/ijhss.v9n9p2>
8. Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2022). The influence of organizational climate, incentives and knowledge sharing on misconduct and risk-taking in banking. *Risk Management*, 24(1), 55–80. <https://doi.org/10.1057/s41283-021-00083-6>
9. Garg, A. (2020). A STUDY ON MANAGEMENT OF NON-PERFORMING ASSETS IN CONTEXT OF INDIAN BANKING SYSTEM. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 3(11), 15–25. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v3.i11.2016.68>
10. Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., Al-Hyari, K., Gbadamosi, G., Oster, F., Alaya, A., & Ahmed, A. (2023). Organizational culture and affective commitment to e-learning' changes during COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change. *Journal of Business Research*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113396>
11. Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya.

- SAGE Open, 9(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
12. Łukasik, K. (2018). Mechanisms of changes of organisational culture in corporate environment. *Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy*, 3(43). <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2018.43.6>
 13. Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023a). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
 14. Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023b). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
 15. Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Revista Espacios*, 40, 42. <https://www.researchgate.net/publication/339567061>
 16. Romeo, C., & Sandler, R. (2021). The effect of debt collection laws on access to credit. *Journal of Public Economics*, 195. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104320>
 17. Schein, E. H.
 18. . (1992). HOW CAN ORGANIZATIONS LEARN FASTER? THE PROBLEM OF ENTERING THE GREEN ROOM.
 19. Vlaicu, F. L., Neagoe, A., Tîru, L. G., & Otovescu, A. (2019). The organizational culture of a major socialwork institution in Romania: A sociological analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 11(13). <https://doi.org/10.3390/su11133587>
 20. Wang, Z., Zhang, X., Zhang, Z. K., & Sheng, D. (2022). Credit portfolio optimization: A multi-objective genetic algorithm approach. *Borsa Istanbul Review*, 22(1), 69–76. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.01.004>
 21. Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives. *Asociación Latinoamericana de Sociología*, 11(20), 263–289. <https://doi.org/10.1007/978-981-287-588-4>

