



**Facultad de Psicología**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**Título del trabajo**

**Diagnóstico de cultura organizacional en una empresa  
comercializadora de electrodomésticos**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado/a en  
Psicología Organizacional

Autores:

**Christian Cornelio Rosales Ortiz**

**Nicole Estefanía Miranda Heras**

Director:

**José Daniel Bravo Blandín**

**Cuenca - Ecuador**

**2024**

**DEDICATORIA**

A mi familia, que gracias a su apoyo y guía he logrado alcanzar una meta más en mi vida académica y que de seguro estarán conmigo en el futuro celebrando más logros con orgullo y amor.

Christian

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi luz en todo momento. A mis padres, Mario y Sonia, por su amor, sacrificio y ejemplo de perseverancia. A mi hermano Sebastián por su confianza y compañerismo; y a esa persona especial que ha sido un apoyo fundamental en este camino. Gracias a todos por ser mi mayor impulso para alcanzar este logro

Nicole

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, quienes con su esfuerzo, ejemplo y amor han podido guiarme por un buen camino con el objetivo de convertirme en un hombre íntegro en lo personal y profesional.

Christian

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, cuya guía y fortaleza me han acompañado en todo momento.

A mis padres, Mario y Sonia, les debo todo lo que soy; su amor incondicional, apoyo y sabiduría han sido fundamentales en cada paso de este camino. A mi hermano Sebastián, gracias por tu compañerismo y motivación constantes. Este logro es tanto mío como de ustedes.

Nicole

## **Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo diagnosticar la cultura organizacional en una empresa comercializadora de electrodomésticos, analizando cómo los valores, normas y comportamientos influyen en la productividad, el ambiente laboral y la retención de talento. Se llevó a cabo una revisión de la literatura para identificar la herramienta más adecuada para este diagnóstico, seleccionándose el modeloOCAI. Se aplicó esta herramienta a los colaboradores de la empresa para evaluar su cultura organizacional, y los resultados se analizaron para determinar el tipo de cultura predominante en las distintas agencias. La metodología adoptada fue de enfoque mixto: se tabularon los datos cuantitativos en Excel para generar gráficos y se realizaron sesiones de grupo focal para recoger datos cualitativos, los cuales fueron analizados mediante Atlas.ti. Esta combinación de métodos permitió cumplir con los objetivos de la investigación, brindando una comprensión integral de la cultura organizacional de la empresa.

## **Palabras Clave**

Cultura organizacional, diagnostico, modeloOCAI, teorías de la cultura, variables, cultura tipo clan, cultura tipo mercado, cambio organizacional

**Abstract**

The objective of this work is to diagnose the organizational culture in a home appliance commercialization company, analyzing how values, norms and behaviors influence productivity, work environment and talent retention. A literature review was carried out to identify the most appropriate tool for this diagnosis, selecting the OCAI model. This tool was applied to the company's employees to evaluate their organizational culture, and the results were analyzed to determine the predominant type of culture in the different agencies.

The methodology adopted was a mixed approach: quantitative data were tabulated in Excel to generate graphs and focus group sessions were conducted to collect qualitative data, which were analyzed using Atlas.ti. This combination of methods allowed the research objectives to be met, providing a comprehensive understanding of the company's organizational culture.

**Keywords**

Organizational culture, diagnosis, OCAI model, theories of culture, variables, clan-type culture, market-type culture, organizational change.

## Indice de Contenido

<b>Indice de Tablas y Figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 .....</b>	<b>4</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>4</b>
1.1. Cultura Organizacional .....	4
1.1.2. La Cultura Organizacional y sus Dimensiones .....	7
<b>1.2. Modelos de Diagnóstico de Cultura Organizacional.....</b>	<b>8</b>
1.2.1. Modelo OCAI .....	8
1.2.2. Modelo DOCS .....	10
<b>1.3. Factores que Influyen en la Cultura Organizacional .....</b>	<b>11</b>
1.3.1. Liderazgo y estilos de liderazgo .....	11
1.3.2. Impacto en la Productividad y la Eficacia Organizacional .....	12
1.3.3. Comunicación Interna.....	13
1.3.4. Estructura y Procesos Organizacionales .....	14
<b>1.4. Estado del Arte.....</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo 2.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Metodología.....</b>	<b>19</b>
Preguntas de Investigación .....	19
Objetivo General .....	19

Objetivos Específicos.....	19
<b>2.2. Metodología de la Investigación .....</b>	<b>19</b>
2.2.1. Tipo de investigación .....	19
2.2.2. Participantes .....	20
2.2.3. Criterio de Inclusión .....	21
2.2.4. Criterios exclusión .....	21
2.2.5. Instrumento .....	21
2.2.6. Análisis de Datos.....	22
2.2.7. Procedimiento .....	23
Interpretación de Resultados.....	24
Capítulo 3.....	26
<b>Resultados .....</b>	<b>26</b>
3.1. Resultados cuantitativos.....	26
3.1.1. Cultura Organizacional en Matriz de la Empresa .....	26
3.1.2. Cultura Organizacional en la Agencia El Arenal 1 .....	28
3.1.3. Cultura Organizacional en la agencia El Arenal 2 .....	29
3.1.4. Cultura Organizacional en la Agencia Luis Cordero 1 .....	31
3.1.5. Cultura Organizacional en la agencia Luis Cordero 2 .....	32
<b>3.2. Resultados Cualitativos .....</b>	<b>34</b>
3.2.1. Categoría de Cultura Organizacional y sus Aspectos Positivos y Negativos .....	35

3.2.2. Categoría de Aspectos Positivos de Cultura Organizacional Tipo Clan .....	36
3.2.3. Categoría de Aspectos Negativos de Cultura Organizacional Tipo Clan.....	37
3.2.4. Categoría de aspectos Positivos de Cultura Organizacional Tipo Mercado. ....	38
3.2.5. Categoría de aspectos Negativos de Cultura Organizacional Tipo Mercado. ....	39
3.2.6. Categoría de Cambio de Cultura Organizacional .....	40
<b>Discusión .....</b>	<b>41</b>
<b>Conclusiomes .....</b>	<b>45</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>49</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>51</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>58</b>

## Indice de Tablas y Figuras

<b>Tabla 1</b>	Resultados de la cultura organizacional actual y preferida en la matriz de la empresa...	27
<b>Tabla 2.</b>	Resultados de la cultura organizacional actual y preferida en la agencia El Arenal 1 de la empresa.....	28
<b>Tabla 3.</b>	Resultados de la cultura organizacional actual y preferida en la agencia El Arenal 2 de la empresa.....	30
<b>Tabla 4.</b>	Resultados de la cultura organizacional actual y preferida en la agencia Luis Cordero 1 de la empresa. ....	31
<b>Tabla 5.</b>	Resultados de la cultura organizacional actual y preferida en la agencia Luis Cordero 2 de la empresa. ....	33
<b>Figura 1.</b>	Gráfico comparativo entre cultura organizacional actual y preferida en la matriz.....	27
<b>Figura 2.</b>	Gráfico comparativo entre cultura organizacional actual y preferida en la agencia El Arenal 1.....	29
<b>Figura 3.</b>	Gráfico comparativo entre cultura organizacional actual y preferida en la agencia El Arenal 2.....	30
<b>Figura 4.</b>	Gráfico comparativo entre cultura organizacional actual y preferida en la agencia Luis Cordero 1.....	32
<b>Figura 5.</b>	Gráfico comparativo entre cultura organizacional actual y preferida en la agencia Luis Cordero 2.....	33
<b>Figura 6.</b>	Red de cultura organizacional y sus consideraciones.....	35
<b>Figura 7.</b>	Red de aspectos positivos de cultura organizacional tipo clan.....	36
<b>Figura 8.</b>	Red de aspectos negativos de cultura organizacional tipo clan.....	37
<b>Figura 9.</b>	Red de aspectos positivos de cultura organizacional tipo mercado.....	38
<b>Figura 10.</b>	Red de aspectos negativos de cultura organizacional tipo mercado.....	39

**Figura 11.** Red de factores que deben intervenir para un cambio de cultura organizacional.....40

## **Introducción**

En el entorno organizacional moderno, las empresas enfrentan un panorama cada vez más competitivo, en el que el éxito depende no solo de su rendimiento financiero, sino también de factores internos como la satisfacción y motivación de sus colaboradores. La cultura organizacional, definida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización, ha demostrado ser un factor crítico para el logro de objetivos a largo plazo. Las organizaciones con una cultura sólida y alineada con las expectativas de sus empleados no solo alcanzan mejores resultados, sino que también logran retener el talento, fomentar la innovación y construir un ambiente de trabajo saludable.

En este contexto, el diagnóstico de la cultura organizacional se convierte en una herramienta indispensable para entender la dinámica interna y, de ser necesario, realizar ajustes que promuevan un entorno acorde a las necesidades y aspiraciones de los empleados. La presente investigación tiene como objeto realizar un análisis de la cultura organizacional en una empresa comercializadora de electrodomésticos que opera y es reconocida dentro del territorio ecuatoriano. El estudio se concentró específicamente en la matriz y las agencias comerciales ubicadas en Cuenca, ciudad donde se ubica la sede principal de la empresa.

Este diagnóstico es relevante ya que la empresa no había efectuado previamente un análisis estructurado de su cultura organizacional. Además, la realización de este estudio no solo tiene el propósito de aportar información valiosa para la toma de decisiones de la organización, sino también de contribuir a la formación académica de los investigadores, quienes aplican en esta investigación los conocimientos adquiridos durante su formación universitaria.

Inicialmente, se aborda el marco teórico que sustenta la investigación. Aquí se presentan definiciones y teorías clave sobre la cultura organizacional, sus dimensiones, y los distintos tipos de cultura organizacional (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerárquica) según el modelo de Cameron y Quinn (1999), en el cual se basa el instrumento OCAI. Además, se exploran estudios previos y literatura relevante en el campo, destacando investigaciones que abordan la importancia de la cultura en las organizaciones, así como las implicaciones de los diferentes tipos de cultura para el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados.

Posteriormente, se describe el enfoque metodológico utilizado en el estudio. La investigación se definió como exploratoria dado que no existían estudios previos sobre cultura organizacional en la empresa intervenida. El diseño de investigación es de corte transversal y emplea un enfoque mixto, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas. El diagnóstico de cultura organizacional se realiza abordando las percepciones de los empleados respecto al tipo de cultura predominante y el tipo de cultura organizacional que prefieren. Desde el punto de vista académico, este estudio ofrece una experiencia práctica en diagnóstico organizacional y una oportunidad de poner en práctica conocimientos teóricos en un entorno real.

Finalmente, se contrastan los resultados obtenidos con investigaciones realizadas anteriormente por otros autores, se analizan las implicaciones de los hallazgos en relación con la alineación entre la cultura organizacional actual y las expectativas de los empleados. Además, se discuten las barreras y facilitadores de un posible cambio cultural, señalando el rol que desempeñan los líderes como agentes de cambio. La discusión incluye las limitaciones del estudio, tales como el posible temor de los empleados a represalias, a pesar de haberse implementado medidas para asegurar el anonimato de las respuestas. También, se presenta las conclusiones de la investigación, las cuales resaltan la importancia de ajustar la cultura organizacional para mejorar

la cohesión interna y la satisfacción de los empleados, se ofrecen recomendaciones para la organización, orientadas a facilitar una transición hacia una cultura más colaborativa y orientada al bienestar de los colaboradores en relación con el tipo de cultura Clan que prefieren.

## Capítulo 1

### Marco Teórico

#### 1.1. Cultura Organizacional

Para entender lo que es la cultura organizacional se cita a Ferro Vásquez et al. (2012) quienes la consideran como una acción social de los individuos que tienen la oportunidad de ingresar a un sistema regido por normas que facilitan la sociabilidad y adaptación al entorno en que se desenvuelven dentro de una organización. Huerta Hernandez (2005) menciona que la cultura organizacional es una interacción constante entre lo que existe y lo que comienza a surgir día a día en relación con las relaciones personales. La cultura organizacional se refiere a la dinámica social única que se desarrolla dentro de una organización, influenciada tanto por factores internos como externos. Esta dinámica define la forma en que las personas interactúan entre sí y con su entorno laboral.

Otros autores se refieren a la cultura organizacional de forma más dinámica, es decir, establecen conceptos que la muestran como algo que cambia de forma constante estableciéndola como el conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta, se menciona también que todos los valores y creencias son compartidas por los trabajadores de una empresa. La cultura organizacional no es estática; cambia y se adapta a medida que las organizaciones y sus miembros evolucionan (Ambrossi Sotomayor & Marconi Martinez, 2017).

Las definiciones de cultura organizacional proporcionadas por diversos expertos a lo largo de los años presentan pocas diferencias significativas cuando se las compara con las definiciones más recientes. En general, los puntos de vista sobre este concepto han

mantenido similitudes a lo largo del tiempo. Garibaldi et al. (2009) consideran que el conjunto de significados y valores conformados por símbolos, comportamientos y estructura dentro de una empresa son los bloques o bases que construyen una cultura en la organización. Para complementar la definición anterior según Robbins (2004) las normas que existen y comparten los trabajadores, así mismo añaden que las normas y valores son los factores que guían la forma de pensar y la conducta de los colaboradores dentro de la empresa.

Otros autores tienen una visión más sistemática de la cultura organizacional ya que la conceptualizan a partir de situaciones, pensamientos y actitudes que forman patrones, así lo mencionan Rondeau & Wagar (1998) quienes definen a la cultura organizacional como un patrón básico conformado por valores, supuestos, valores adquiridos y compartidos por los miembros de una organización. Por otro lado, Cheung et al. (2012) aseguran que la cultura organizacional surge de los supuestos básicos (valores de la empresa) y que estos son creados por el comportamiento ya establecido en una organización.

Al reunir las distintas definiciones se resume que la cultura organizacional establece las formas de actuar y convivir dentro de una organización son dinámicas, es decir, cambian de forma constante en varios sentidos como las normas, actitudes y formas de relacionarse y comunicarse según el avance de factores externos y principalmente internos de una organización sin perder la esencia de una empresa la cual está conformada principalmente por los valores adquiridos durante el paso del tiempo.

## **1. Importancia de la Cultura Organizacional**

Durante el pasar de los años la cultura organizacional cada vez ha ido teniendo más importancia para el estudio del comportamiento de las empresas, de su capital humano y la influencia que tiene en los resultados de productividad y rentabilidad, además varios autores

mencionan que el diagnóstico de la cultura organizacional puede servir como guía de comportamiento para los empleados dentro de la empresa (Ruiz & Naranjo, 2012).

Para Porter & Kramer (2006) la cultura organizacional también hace parte importante e influye en la generación del plan estratégico de las organizaciones siendo esto un punto importante para la creación de “ventaja competitiva” que buscan las empresas en la actualidad.

La importancia de la cultura organizacional ha estado presente y ha sido mencionada desde sus precursores, así lo demuestra Denison (1984) quien menciona que la cultura organizacional tiene gran influencia en la entidad de una empresa, también que tiene participación en cuanto a la participación y compromiso que tienen los empleados con la misma reflejando niveles de producción que pueden ser positivos o negativos. Años más tarde Schein (1983) añade que el aprendizaje y la comunicación dentro de una organización también son factores influenciados por la cultura organizacional enunciados como los dichos anteriormente han servido para fortalecer la conceptualización actual de la cultura organizacional, así como su estudio, es así que Hunger & Wheelen (2007) añade la importancia de la cultura organizacional en que se puede transmitir de la empresa a los colaboradores, menciona que la cultura organizacional es el reflejo de su fundador y que puede llegar a ser un sistema social que puede influir positiva o negativamente en las actividades de la empresa.

El diagnóstico y manejo de la cultura organizacional ha ido tomando gran importancia durante el paso del tiempo ya que se ha convertido en un factor indispensable en el desarrollo de las empresas tanto en el ámbito de comercial como en el manejo del personal (Guerrero Bejarano, 2017).

El ser humano es un ser naturalmente social por lo que busca formas adecuadas de realizar sus actividades de manera organizada cuando se trabaja en conjunto, así lo menciona Barney (1986) quién contrasta dicha afirmación con las organizaciones las cuales buscan tener una identidad que guiarán las formas de comportamiento al realizar actividades por parte de sus colaboradores, la importancia de ello se refleja en la búsqueda de productividad y autonomía sin dejar de lado la satisfacción y desempeño positivo de los empleados. En la actualidad el bienestar del capital humano dentro de las instituciones es indispensable para realizar las distintas actividades comerciales que tener una empresa (De Madina, 2008).

Otro punto de importancia tratado es la facilitación de evaluación del desempeño y la eficiencia de una organización a partir de la cultura organizacional debido a que, al tener comportamientos, valores y actitudes positivas, las actividades y labores de los colaboradores reflejan rentabilidad y eficacia (Burbano Pérez, 2020).

### **1.1.2. La Cultura Organizacional y sus Dimensiones**

Como se ha mencionado anteriormente la cultura organizacional tiene distintas variables que la pueden determinar y que se han mencionado en décadas pasadas siendo la base y guía para fortalecer su definición en la actualidad, es por eso que podemos mencionar a Peters & Waterman (1984) quienes afirman que dichas variables convierten a la cultura organizacional en un instrumento dentro de las empresas la cual se puede controlar, moldear o modificar dependiendo de las necesidades que tiene una empresa. Schein (2010) menciona que existen 3 factores que facilitan el estudio e identificación de la cultura organizacional los cuales son: artefactos, valores y supuestos básicos.

- **Artefactos:** Hace referencia a todo físico y material que se puede observar en una empresa y que se interpreta de forma objetiva.

- **Valores:** Los valores según Schein (2010) pueden definirse como las actitudes que sirven de guía del accionar de los seres humanos antes distintas situaciones, estas actitudes definen la naturaleza humana.
- **Supuestos básicos:** Se define como la forma de ver la vida de los individuos siendo esto situaciones subjetivas vinculadas a las creencias que existen y son compartidas de los colaboradores de una organización (Reyna Diaz., et al, 2015).

## **1.2. Modelos de Diagnóstico de Cultura Organizacional**

### **1.2.1. Modelo OCAI**

Ramos y Ramos (2021) establecen dos modelos o herramientas para el diagnóstico de la cultura organizacional que son el OCAI “Organizational Culture Assessment” creado por Kim Cameron y Robert Quinn el cual determina dimensiones que explican cómo es el comportamiento que se da dentro de una organización por parte de los colaboradores. Para ello este modelo fija dos ejes centrales llamados: eje interno versus externo y el eje de la estabilidad vs flexibilidad.

#### **1.2.1.1. Eje Interno vs Externo y Eje de Estabilidad vs Flexibilidad**

Ramos y Ramos (2021) señalan que las empresas orientadas internamente se centran en mejorar sus recursos intrínsecos mediante estrategias que potencien el capital humano, generen valor e incorporen iniciativas externas hacia dentro de la organización que sean viables y beneficien al desarrollo de la empresa. Por otro lado, las empresas con orientación estratégica externa dirigen sus esfuerzos desde el interior hacia el exterior, enfocándose en el mercado e integrándose a la innovación tecnológica de manera significativa. Asimismo, las empresas que optan por la estabilidad se inclinan hacia estrategias y acciones conservadoras, concentrándose en la claridad y definición de sus activos y estructura organizacional, con una planificación

meticulosa y un control riguroso de sus actividades. Por último, las empresas orientadas hacia la flexibilidad buscan implementar estrategias que les permitan adaptarse al mercado y al entorno, respondiendo activamente a los cambios constantes y a la realidad del contexto actual.

Los autores mencionados en el párrafo anterior explican que al realizar un diagnóstico de cultura organizacional siguiendo el modelo OCAI, en una empresa se puede encontrar los siguientes tipos de cultura organizacional:

### **Cultura Adhocrática**

Cultura dirigida a afrontar riesgos y generar innovación, este tipo de cultura resulta útil para el medio actual tan cambiante en que el vivimos hoy en día. Aquí la iniciativa de los trabajadores es bien vista al igual que el trabajo en equipo.

### **Cultura Clan**

Es considerado un tipo de cultura amigable y familiar en donde sus colaboradores consideran a la empresa como un segundo hogar integrando valores como la lealtad y en donde se generan acciones consideradas tradiciones. Las empresas que mantiene este tipo de cultura se preocupan por el desarrollo personal de talento de sus trabajadores con el objetivo de retener su talento humano a largo plazo.

### **Cultura Jerárquica**

Este tipo de cultura es considerada estricta ya que se desarrolla con un ambiente muy formal y estructurado, la implementación de procedimientos rigurosos es una de sus características y dichos procesos son los que encaminan a los colaboradores para realizar su labor

Para Ojeda Hidalgo et al. (2010) este tipo de cultura es exitosa por el trabajo bien hecho, el seguimiento de sus procesos y la reducción de costos que se den, pero en la actualidad este tipo de cultura no es muy apreciado por muchos.

### **Cultura Mercado**

Se puede considerar una cultura competitiva ya que se enfoca en el cumplimiento de resultados y objetivos planteados, la búsqueda de ganancia y éxito es constante dentro del mercado en que se desenvuelve la empresa es indispensable, así mismo sus colaboradores están en la búsqueda de éxito profesional dentro de la empresa (Ramos & Ramos , 2021).

#### **1.2.2. Modelo DOCS**

El Modelo DOCS desarrollado por Denison (2016), mide los valores, creencias y principios que fundamentan el sistema administrativo de una organización. Se enfoca en **cuatro dimensiones clave de la cultura organizacional:**

##### **1.2.2.1. Propósito estratégico (Enfoque Externo con Estabilidad)**

Se desarrolla una visión de largo plazo alineada con las ideas de la organización. Incluye metas, objetivos, dirección estratégica y visión.

##### **1.2.2.2. Coherencia entre los Procesos (enfoque Interno con Estabilidad)**

Define los valores y sistemas que forman una cultura fuerte y positiva. Busca colaboración, armonía y estandarización de procesos.

### **1.2.2.3. Involucramiento de la Gente (Enfoque Interno con Flexibilidad).**

Prioriza a las personas, fomentando la creatividad, innovación y trabajo en equipo. Empodera a los colaboradores y promueve autonomía y responsabilidad.

### **1.2.2.4. Flexibilidad o Adaptabilidad (Enfoque Externo con Flexibilidad).**

Los colaboradores son flexibles, valoran al cliente y se adaptan al cambio. Buscan oportunidades para aprender, cambiar e innovar, asumiendo riesgos.

Estas dimensiones influyen en la efectividad de la organización, incluyendo rentabilidad, calidad e innovación (Ramos & Ramos , 2021).

## **1.3. Factores que Influyen en la Cultura Organizacional**

### **1.3.1. Liderazgo y estilos de liderazgo**

La conexión entre la cultura organizacional y el liderazgo es de gran importancia, ya que ambas áreas se impactan mutuamente y tienen un papel fundamental en el rendimiento de una empresa. El estilo de liderazgo de los directivos es un factor determinante en la formación de la cultura organizacional, que está compuesta por los valores, costumbres, actitudes y tradiciones arraigados en una empresa. Es crucial para los líderes fomentar una cultura organizacional sana y proactiva, ya que esto se refleja en un aumento de la productividad, lealtad y confianza entre los empleados (Pirela, 2010).

Debido a que son los responsables de construir la cultura organizacional, estos líderes deben tener una visión clara y ser capaces de inspirar y motivar para facilitar cambios positivos. Aunque no se puede ver externamente, la cultura organizacional es claramente percibida por aquellos que forman parte de la organización, y cualquier alteración en la cultura o el liderazgo puede resultar en el fracaso de la empresa (Diaz Bedoya, etal., 2024)

Las investigaciones han mostrado que tanto la cultura organizacional como el liderazgo pueden tener comportamientos distintos dependiendo del contexto, dificultando así determinar si el liderazgo es más influenciado por la cultura organizativa o viceversa. En concreto, se ha observado que el estilo de liderazgo transformacional está positivamente relacionado con las culturas organizativas tipo clan y adhocráticas. Por otro lado, el estilo laissez faire tiende a asociarse más con las culturas jerárquicas (Palafox Soto et al., 2021).

También, investigaciones han demostrado que existe una conexión importante entre el liderazgo democrático y de consulta con la cultura del clan, mientras que el liderazgo participativo se asocia positivamente con la cultura adhocrática. Por lo tanto, para lograr una gestión empresarial exitosa, es fundamental que las empresas, especialmente las familiares, comprendan y mejoren la interacción entre su cultura organizacional y los estilos de liderazgo que adoptan (Giritli et al., 2013).

### **1.3.2. Impacto en la Productividad y la Eficacia Organizacional**

La productividad y eficiencia laboral se ven fuertemente influenciadas por la cultura organizacional, ya que esta establece un conjunto de valores, creencias y normas que dirigen las acciones de los empleados hacia objetivos compartidos. Contar con un ambiente de trabajo positivo y cohesionado puede impulsar el compromiso y la motivación, lo que a su vez resulta en un rendimiento mejorado y una productividad más elevada. Un ejemplo sería una cultura empresarial que fomente la comunicación abierta y valore el esfuerzo individual, ya que esto puede mejorar la moral de los empleados y dejarlos más satisfechos con su trabajo, lo cual a su vez se traduce en un mayor rendimiento. Asimismo, cuando la cultura organizacional está bien alineada con las

estrategias de la institución, se logra optimizar los procesos operativos y disminuir la incertidumbre en las labores asignadas, lo cual genera una mayor eficacia en el trabajo. Se ha comprobado mediante investigaciones que cuando los empleados sienten que los valores y normas de la organización les motivan e inspiran, se produce una mayor conexión entre el individuo y la empresa, así como con su trabajo. Como consecuencia, se obtiene un rendimiento óptimo. La cultura organizacional juega un papel fundamental en la eficacia del recurso humano, ya que promueve la unión y el sentimiento de pertenencia dentro del grupo. Esto es esencial para hacer frente a los desafíos y adaptarse a los cambios en el entorno laboral. El alineamiento cultural no solamente determina la forma en que se llevan a cabo las tareas y procesos, sino también establece un modelo de comportamiento que dirige a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales, lo cual resulta en una mayor eficiencia y productividad laboral (Terán Valera et al., 2010).

### **1.3.3. Comunicación Interna**

Existe una estrecha relación entre la cultura organizacional y la comunicación interna, puesto que las prácticas de comunicación son el medio mediante el cual se transmite y expresa la cultura de una organización. Dentro de la empresa, es crucial fomentar la comunicación interna con el fin de promover un ambiente laboral motivador y propicio para el entendimiento. Según Gómez & Prowesk (2011) la comunicación interna abarca más que simplemente transmitir información; también implica intercambiar experiencias, formar opiniones y compartir conocimientos, lo cual fortalece los valores y comportamientos de la cultura organizacional.

Además, la cultura empresarial se caracteriza por los valores y comportamientos arraigados que surgen del liderazgo y las interacciones entre los integrantes de la organización. La socialización y comunicación son fundamentales para el desarrollo y cambio cultural en una

organización. En el caso de empresas familiares, como la mencionada en el artículo, la cultura organizacional tiene un papel aún más destacado debido a las relaciones laborales cercanas y personales que influyen directamente en cómo se comunica información o se toman decisiones. La cultura organizacional se ve influenciada y fortalecida no solo por la comunicación interna, sino también juega un papel importante en su creación. Esta relación mutua es fundamental para que cualquier organización funcione de manera efectiva (Gómez & Prowesk 2011).

#### **1.3.4. Estructura y Procesos Organizacionales**

Según Mena Mendéz (2019) la estructura, los procesos y la cultura organizacional en una empresa es crucial y están estrechamente relacionadas. En la institución, se pueden observar las prácticas y rutinas diarias que reflejan las creencias, valores, actitudes y comportamientos compartidos por todos en su cultura organizacional. Continuando con los argumentos del mismo autor no solo se reflejan las expectativas y normas internas en esta cultura, sino que también se ejerce una influencia directa sobre la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales al promover un entorno laboral cohesionado y motivador. Un ejemplo sería que la cultura de la empresa ejerce una fuerte influencia en la participación de los empleados en los procesos, lo cual resulta crucial para alcanzar los objetivos organizacionales. El artículo también menciona que el desarrollo de una cultura organizacional positiva tiene el potencial de aumentar la lealtad y el entusiasmo del personal, lo que a su vez optimiza la ejecución y eficiencia de las operaciones. Así mismo, la gerencia y supervisión deben tener en cuenta que la cultura organizacional puede ser un recurso estratégico con el fin de maximizar los beneficios empresariales mediante el desarrollo del talento humano y la mejora continua de los procesos.

#### **1.4. Estado del Arte**

Para el estado de arte del presente trabajo investigativo y práctico, se toma en cuenta artículos relacionados con la revisión bibliográfica y herramientas prácticas sobre la cultura organizacional y su diagnóstico en distintas empresas. La revisión bibliográfica incluye investigaciones desarrolladas en países como Ecuador, México y Colombia donde se han obtenido resultados que puede aportar de forma positiva a la presente investigación, aunque México y Colombia no compartan una cultura idéntica con Ecuador, tiene realidades socioculturales similares.

En la república mexicana, Reyna et al. (2015) realizaron un estudio llamado “El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Planificadora Mexicana S.A. de C.V.” el cual se basó en técnicas de investigación cualitativas como entrevistas, videos y grabaciones y observación directa, así como métodos cuantitativos por medio de encuestas con el objetivo de identificar los distintos factores que afectan de forma positiva o negativa el desempeño de los trabajadores de dicha empresa. La investigación fue dirigida a 30 personas de un universo de 759 con un nivel de confianza en los resultados del 90%. Los resultados que se obtuvieron en dicho estudio demostraron que los factores internos de una organización tienen gran influencia en la consolidación de la cultura organizacional y esta a su vez influye en el desempeño de los colaboradores. Entre los resultados más importantes está que las instalaciones conservadas y con higiene generan en los empleados sensaciones de bienestar y comodidad, también se determinaron que las relaciones interpersonales entre empleados incluyendo operativos y administrativos es fundamental para generar formas de trabajo que fomenten un desempeño favorable a la empresa.

Ambrossi y Marconi (2017) en su trabajo investigativo: “Diagnóstico de la cultura organizacional en el Banco de Loja” evaluaron la cultura organizacional de dicha organización obteniendo información de forma cualitativa identificando los valores y comportamientos que serían los idóneos para la empresa según sus colaboradores, posteriormente fue aplicada una encuesta siendo ésta la herramienta que permitió generar resultados de la cultura organizacional de la institución. Este estudio identificó factores externos e internos que pueden tener influencia en la formación de las distintas culturas que pueden surgir en una empresa. Los investigadores argumentaron que en su estudio existe divergencia de cultura dentro de la organización por niveles jerárquicos y que esto está influenciado principalmente por el modelo de liderazgo que existe en distintas áreas siendo este el motivo que impide tener un comportamiento homogéneo generando contradicción de lo que desea fomentar la organización en sus valores.

En el artículo: “Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional” el grupo de autores que realizaron la investigación, buscaron determinar qué relación existe entre la cultura de una organización y la predisposición a generar cambios dentro de una organización. Para ello el artículo se basó en una investigación de carácter empírico en la cual se realizó una correlación simple entre los factores antes mencionados. Los investigadores obtuvieron datos de una población muestra de 558 participantes quienes pertenecían a instituciones universitarias como docentes, el estudio de este caso se dio por medio de la herramienta “disposición al cambio” construida por García y Forero (2016). Los resultados de este estudio señalan que la disposición al cambio organizacional está influenciada por el tipo de cultura organizacional que se da en la organización y esta a su vez se ve afectada por el estilo de

liderazgo que se ejerce tomando en cuenta factores internos y externos que se generan en el ambiente laboral (Vega Rodriguez et al., 2020).

En un trabajo de investigación de nombre “Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas” determinaron su objetivo de estudio en encontrar la forma de potenciar la cultura organizacional en las empresa como una forma de estrategia para generar productividad en ellas. La herramienta aplicada a dicha investigación fue el modelo DOCS “Denison Organizational Culture Survey” de Deninso (2016), fueron 2,282 participantes de 77 empresas mexicanas quienes participaron en el proyecto el cual arrojó datos descriptivos que indican que la dimension de adaptabilidad sujeta en la flexibilidad genera un desarrollo de la cultura tipo adhocrática donde los trabajadores crecen y se preparan para mantener la competitividad y productividad en la empresa siendo flexible con potencial para adaptarse a los cambios que existen en el mercado por lo que se puede decir que la cultura tipo adhocrática es funcional aunque muchas veces depende del mercado y de las actividades de la organización las que pueden determinar que tipo de cultura se adapta a ellas (Ramos & Ramos , 2021).

En el trabajo de revisión sistemática titulado “Consecuencias de la cultura organizacional en colaboradores: Una revisión sistemática” en el cual usaron un método básico de compilación bibliográfica con el objetivo de encontrar las consecuencias positivas o negativas que pueden existir dentro de una organización dependiendo de la cultura que se maneja dentro de la misma. La información que obtuvieron los investigadores fue analizada de 35 artículos científicos de los cuales se seleccionaron 27 por medio de filtros de exclusión favoreciendo la veracidad de los datos. Los resultados más importantes que obtuvieron los investigadores después de sus análisis fueron que la cultura organizacional influye altamente en la productividad de una empresa y la motivación en sus colaboradores. Otro punto importante es que entre la cultura organizacional y

la cultura individual existe una influencia mutua, es decir, los valores, costumbres e ideologías que tiene cada colaboradores de la empresa pueden influir en el ambiente laboral así mismo la cultura organizacional puede influir en la vida persona y familiar de los empleados (Hueman Boy & Nunura Leon, 2022).

## **Capítulo 2**

### **2.1. Metodología**

#### **Preguntas de Investigación**

- ¿Cómo se percibe la cultura organizacional en la agencia matriz de la empresa y sus diferentes agencias comerciales actualmente?
- ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que prefieren los empleados en la agencia matriz de la empresa y en sus diferentes agencias comerciales?

#### **Objetivo General**

Diagnosticar la cultura organizacional en una empresa de comercializadora de electrodomésticos.

#### **Objetivos Específicos**

- Realizar una compilación bibliográfica por medio de una revisión de la literatura para obtener la herramienta idónea de diagnóstico de cultura organizacional.
- Aplicar la herramienta de diagnóstico de cultura organizacional a los colaboradores de la empresa.
- Analizar los resultados que se obtienen para determinar el tipo de cultura organizacional existentes en las agencias de la empresa.

### **2.2. Metodología de la Investigación**

#### **2.2.1. Tipo de investigación**

La empresa a ser intervenida no ha realizado antes un diagnóstico sobre cultura organizacional por lo que se realizó una investigación de tipo exploratoria ya que según Hernandez Sampieri et al. (2010) este tipo de estudio se realiza cuando un tema ha sido poco

examinado o no ha tenido ningún tipo de historial de estudio. La secuencia temporal de la investigación se consideró de tipo transversal ya que se tiene un tiempo determinado para cumplir con los objetivos establecidos siendo congruente con los argumentos de los autores mencionados anteriormente ya que describen a la investigación transversal como el método en donde se recogen datos en un momento específico o único.

En cuanto a la metodología se consideró un enfoque mixto debido a que se aplicó una herramienta que consiste en la tabulación de datos numéricos obtenidos del cuestionario perteneciente al modeloOCAI los mismo que fueron tabulados por medio sumas y obtención de promedios en Microsoft Excel, también se generaron gráficos que permiten visibilizar la orientación de la cultura organizacional que se diagnosticó, los gráficos mencionados permitió visualizar y determinar el tipo de cultura organizacional esperada y cual está establecida siendo este el aporte cuantitativo. Para la parte cualitativa se realizó sesiones de focus group en donde se socializó y se dio a conocer los resultados del estudio dando a paso a la socialización con los participantes obteniendo información sobre sus opiniones, esta información se ingresó y se analizó en Atlas.ti siendo esto el aporte cualitativo. La investigación mixta es el estudio que considera métodos cualitativos y cuantitativos para lograr los objetivos que se establecen en un trabajo investigativo (Sampieri et al., 2010).

### **2.2.2. Participantes**

Según Sampieri et al. (2010) la muestra probabilística hace referencia a que todos los miembros de una población cumplen con las características para ser escogidos y estudiados en la investigación además estos autores mencionan que el estudio probabilístico “es el grupo al cual se quiere generalizar los resultados de la investigación, y dentro de ella se encuentran todas las unidades que cumplen con las condiciones específicas que interesan al estudio”.

La aplicación de la herramienta se realizó a todo el personal de las distintas agencias de la empresa (universo) por lo que se considera un estudio probabilístico. En la organización existe alrededor de 100 colaboradores incluidos empleados y líderes de las agencias.

### **2.2.3. Criterio de Inclusión**

- **Participantes:** Todos los empleados de la empresa estudiada.
- **Localidad del trabajo:** Matriz y agencias de la ciudad de Cuenca.
- **Sexo de participantes:** Hombres y mujeres.
- **Edad de participantes:** 18 años en adelante.

### **2.2.4. Criterios exclusión**

- Empleados de agencias de otras ciudades que no sea Cuenca.
- Empleados tercerizados.
- Pasantes y practicantes.

### **2.2.5. Instrumento**

Cameron y Quinn (2010) definieron a la cultura organizacional como el conjunto de valores, estilos de liderazgo, símbolos, lenguaje y protocolos de procedimientos que hacen única a una organización, incluyendo también las costumbres y tradiciones que se forjan en el tiempo e identifican a una empresa. El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn (1999) consistía en un cuestionario que evaluaba la cultura organizacional con el fin de diagnosticar y conseguir una mayor eficacia. Identificaba la cultura predominante en la organización y la deseada por los miembros para potenciar la eficiencia empresarial. El OCAI constaba de 24 preguntas con 4 indicadores cada una. Los encuestados debían repartir 100 puntos

entre estas opciones considerando cuánto se relacionaban con su organización. Cada ítem se contestaba dos veces: primero considerando el escenario actual y luego el deseado.

El instrumento evaluaba 6 dimensiones: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Utilizaba un plano cartesiano para representar la cultura organizacional mediante cuatro tipos: clan, adhocrática, jerarquía y mercado, facilitando identificar si pertenecía a orientación interna/integración, flexibilidad/discreción, externa o diferenciación/estabilidad/control. La interpretación del OCAI se basaba en las percepciones subjetivas de los participantes. Las respuestas no se traducían fácilmente a términos numéricos, sino que proporcionaban una descripción cualitativa de cómo los empleados veían y experimentaban los valores, creencias y prácticas en su entorno laboral.

#### **2.2.6. Análisis de Datos**

Para el análisis cuantitativo del estudio realizado, los datos fueron procesados mediante el software Microsoft Excel. En esta herramienta se ingresaron todos los datos numéricos recopilados para su análisis y tabulación. Se aplicaron las fórmulas pertinentes para obtener resultados precisos y se generaron gráficos que reflejaron el diagnóstico final de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en las agencias de la empresa estudiada. Estos gráficos incluyeron líneas de tendencia que se orientaron hacia los cuadrantes correspondientes a cada tipo de cultura (clan, adhocrática, jerárquica y de mercado), lo que permitió determinar tanto la cultura actual de la organización como la preferida por los colaboradores.

Con base en los resultados obtenidos en la fase cuantitativa, se llevó a cabo el estudio cualitativo, en el que se realizaron tres grupos focales con colaboradores de la empresa. Los datos recopilados fueron analizados mediante el software Atlas.ti, lo cual permitió identificar

argumentos, opiniones y respuestas comunes entre los colaboradores. La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos facilita la comprensión de la cultura organizacional actual y la deseada en la empresa estudiada.

### **2.2.7. Procedimiento**

#### **Contacto Inicial**

- ✓ Hubo primer acercamiento a la matriz de la empresa con el objetivo de solicitar permiso para realizar el trabajo de titulación en esa institución.
- ✓ Se realizó una carta compromiso para el apoyo y cooperación de la empresa para el trabajo de investigación.

#### **Recolección de Datos**

Se realizó el aviso a la empresa que empezaríamos a realizar la recolección de datos para poder realizar un cronograma y recorrer de forma organizada las distintas áreas de la matriz de la empresa y sus agencias comerciales. Posteriormente el representante de RRHH de la empresa en estudiada presentó la aprobación del pedido y estableció el cronograma correspondiente que debimos seguir.

La empresa proporcionó un cronograma con los días en que podíamos realizar el test. El primer día visitamos los departamentos de matriculación, soporte y sistemas, El segundo día en el mismo horario, aplicamos los cuestionarios en los departamentos de archivo, auditoría y call center. El tercer día fue el turno de los departamentos de recursos humanos, contabilidad, canal de distribución y financiero, el horario otorgado para estos tres días fue de 3 a 6 de la tarde. Finalmente, el jueves a partir de las 4 de la tarde, se organizó la visita a las diferentes sucursales, distribuidas en dos locaciones, dos ubicadas en el Arenal y dos en la Luis Cordero. Así

completamos nuestro cronograma para realizar los test y recopilar los datos para seguir al con el trabajo de investigación.

Para llevar a cabo los grupos focales, el representante de RRHH de la empresa estudiada concedió dos horas en un día específico para su realización. Cada grupo focal tuvo una duración máxima de 30 minutos y contó con la participación de empleados de distintas áreas de la empresa.

### **Interpretación de Resultados**

Para la recopilación de datos, inicialmente se aplicaron los cuestionarios de la herramienta utilizada para diagnosticar la cultura organizacional entre los colaboradores de la empresa, lo que generó los primeros datos numéricos.

Una vez obtenidos, los datos fueron ingresados en Microsoft Excel, donde se organizaron en tablas. Posteriormente, se emplearon fórmulas para calcular sumas y promedios a partir de los datos cuantitativos obtenidos, lo cual permitió identificar la cultura organizacional actual de la empresa y la cultura deseada por los colaboradores.

Después de obtener estos resultados cuantitativos, se recabó información cualitativa mediante el análisis de las respuestas y opiniones expresadas en los grupos focales. Esta información fue ingresada en la aplicación Atlas.ti, que facilita el análisis de opiniones al generar tendencias de respuestas y redes, mostrando gráficamente la relación entre las respuestas proporcionadas.

### **Entrega de Resultados**

- ✓ Los resultados cuantitativos y cualitativos fueron interpretados y organizados para redactarlos y ser entendidos en el documento de la investigación.

- ✓ Los resultados del estudio fueron entregados a las autoridades universitarias correspondientes y a la empresa intervenida.

## **Capítulo 3**

### **Resultados**

#### **3.1. Resultados cuantitativos**

Después de organizar y tabular los datos obtenidos a través del test de diagnóstico de cultura organizacional del métodoOCAI se determinó que en la empresa no tiene una cultura organizacional homologada, es decir, entre la matriz y sus distintas agencias comerciales que fueron estudiadas existe una cultura organizacional actual distinta. Por otro lado, la cultura organizacional preferida que coincidió en cuatros de las 5 agencias estudiadas fue la de tipo clan. los resultados mencionados anteriormente se presentan a continuación.

##### **3.1.1. Cultura Organizacional en Matriz de la Empresa**

En la matriz de la empresa estudiada se aplicó el testOCAI a todo el personal permitiendo obtener datos cuantitativos que son organizados y tabulados. Los datos cuantitativos obtenidos después de aplicar el testOCAI de diagnóstico de cultura organizacional son ordenados en una tabla realizada en Microsoft Exel en la cual se realiza la suma y se promedian las calificaciones dadas por los colaboradores de la empresa.

De este modo se visualiza las calificaciones que se dan a cada tipo de cultura organizacional lo que permite determinar cuál es el tipo de cultura dominante en la actualidad y la cultura preferida en la matriz de la empresa, los resultados se presentan de la siguiente forma.

##### **3.1.1.1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en Matriz**

Después de realizar la tabulación de datos se obtienen los resultados que determinan el tipo de cultura organizacional que maneja la matriz de la empresa estudiada en la actualidad y

también que tipo de cultura prefieren los colaboradores. Los resultados se plasman en tablas e ilustraciones que dan una visión clara sobre el diagnóstico de la cultura organizacional.

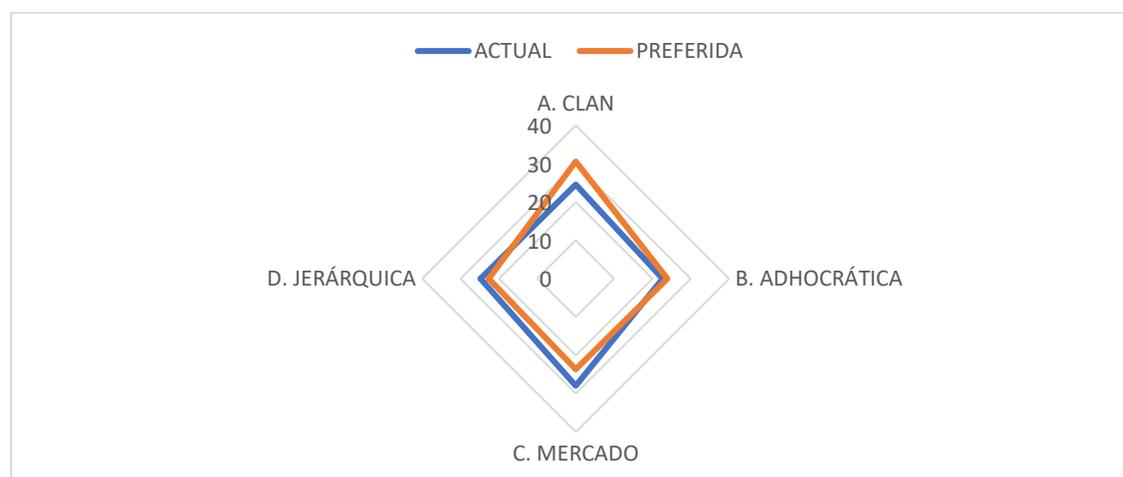
**Tabla 1**

*Resultados de la cultura organizacional actual y preferida en la matriz de la empresa.*

	Puntaje actual	Promedio actual	Puntaje preferido	Promedio preferido
A. Clan	147,38	24,56	183,29	30,55
B. Adhocrática	136,1	22,68	143,41	23,9
C. Mercado	167,68	27,95	141,83	23,64
D. Jerárquica	148,9	24,82	136,1	22,68

**Figura 1.**

*Gráfico comparativo entre cultura organizacional actual y preferida en la matriz.*



Los resultados muestran que la matriz de la empresa en la actualidad maneja una cultura organizacional tipo mercado obteniendo un promedio general de 27,95. Por otro lado, la cultura que prefieren tener los empleados en la matriz de la empresa es de tipo clan ya que se obtiene un

promedio general de 30,55. Los dos resultados mencionados son altos en comparación con los puntajes obtenidos sobre los otros tipos de cultura.

### 3.1.2. Cultura Organizacional en la Agencia El Arenal 1

En la agencia comercial El Arenal 1 se aplicó el test OCAI a todos los trabajadores los cuales no son un número grande, en total en esta agencia trabajan cuatro personas incluidos los vendedores y el jefe de agencia. Mediante esto se obtienen los datos que sirven para realizar la tabulación de las calificaciones dadas que permite visualizar los resultados de cada tipo de cultura organizacional tanto la actual como la preferida. Los resultados se presentan a continuación.

#### 3.1.2.1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la Agencia El Arenal 1

Luego de realizar la respectiva tabulación de los datos, los resultados sobre la cultura organizacional que maneja la agencia El Arenal 1 de la empresa estudiada se plasman en la siguiente tabla e ilustración de forma clara.

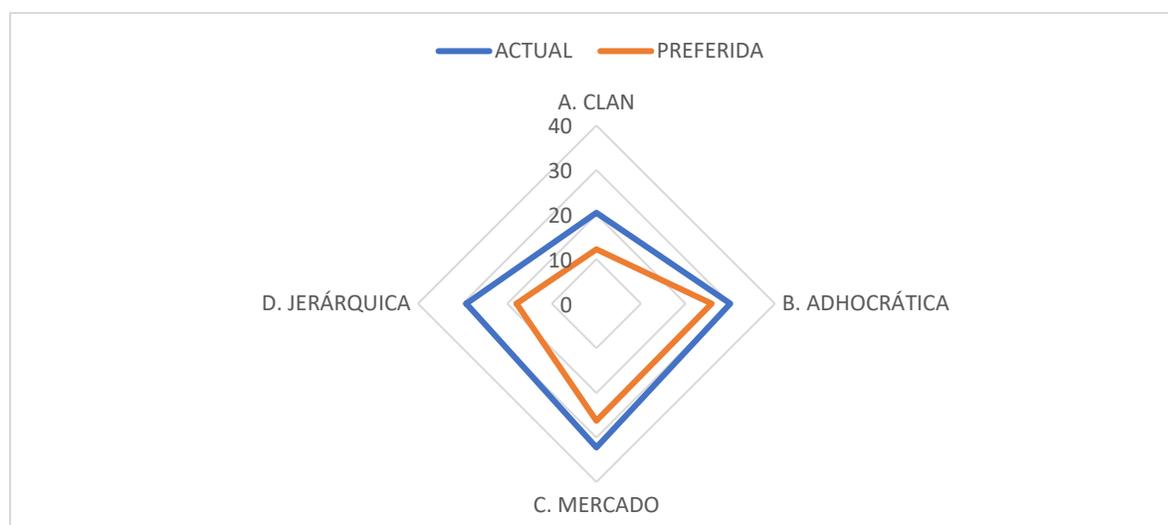
**Tabla 2.**

*Resultados de la cultura organizacional actual y preferida en la agencia El Arenal 1 de la empresa.*

	Puntaje actual	Promedio actual	Puntaje preferido	Promedio preferido
A. Clan	122,5	20,42	73,33	12,22
B. Adhocrática	180	30	155	25,83
C. Mercado	187,5	32,25	157,5	26,25
D. Jerárquica	175	29,17	107,5	17,92

## Figura 2.

*Gráfico comparativo entre cultura organizacional actual y preferida en la agencia El Arenal 1.*



El resultado en la agencia El Arenal 1 muestra que en la actualidad trabajan dentro de una cultura organizacional tipo mercado con un promedio general de 32,25 puntos. De la misma forma la cultura preferida por los trabajadores también se inclinó hacia la de tipo

### 3.1.3. Cultura Organizacional en la agencia El Arenal 2

En la agencia comercial El Arenal 2 trabajan en la actualidad cinco personas entre los cuales está el jefe de agencia y vendedores, el test OCAI se aplicó a todos los integrantes del local. Los datos y resultados que se obtienen permiten evidenciar la cultura organizacional actual y preferida los mismos que se presentan a continuación.

### 3.1.3.1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la agencia El arenal 2

**Tabla 3.**

*Resultados de la cultura organizacional actual y preferida en la agencia El Arenal 2 de la empresa.*

	Puntaje actual	Promedio actual	Puntaje preferido	Promedio preferido
A. Clan	170	28,33	168	28
B. Adhocrática	114	19	132	22
C. Mercado	156	26	144	24
D. Jerárquica	156	26	158	26,33

**Figura 3.**

*Gráfico comparativo entre cultura organizacional actual y preferida en la agencia El Arenal 2.*



En la agencia comercial El Arenal 2 se evidencia que la cultura organizacional tipo clan coincide en la situación actual y en la situación preferida obteniendo un promedio general de 28,33 y 28 respectivamente.

### 3.1.4. Cultura Organizacional en la Agencia Luis Cordero 1

La agencia comercial Luis Cordero 1 consta de 4 personas trabajando en la actualidad a las cuales se les aplicó el test de diagnóstico de cultura organizacional OCAI para obtener las respectivas calificaciones de los tipos de culturas. A continuación se presentan los resultados.

#### 3.1.4.1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la agencia Luis Cordero 1

**Tabla 4.**

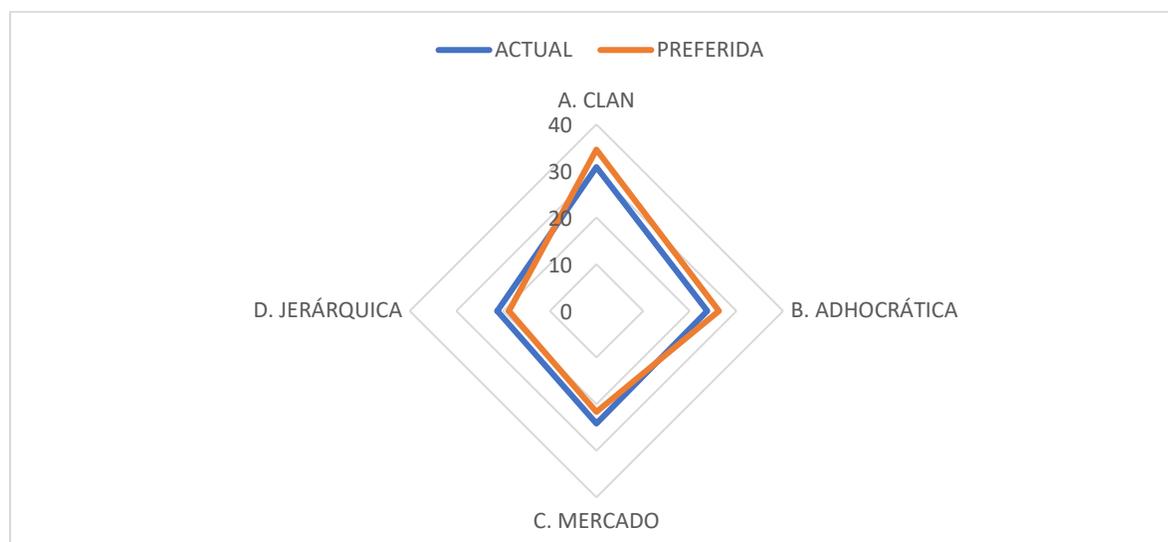
*Resultados de la cultura organizacional actual y preferida en la agencia Luis Cordero 1 de la empresa.*

	Puntaje actual	Promedio actual	Puntaje preferido	Promedio preferido
A. Clan	185	30,83	207,5	34,58
B. Adhocrática	142,5	23,75	157,58	26,25
C. Mercado	145	24,17	130	21,67
D. Jerárquica	127,5	21,25	112,5	18,75

#### Figura 4.

*Gráfico comparativo entre cultura organizacional actual y preferida en la agencia Luis Cordero*

1.



En la agencia comercial Luis Cordero 1 existe coincidencia entre la cultura organizacional actual y preferida ya que ambas situaciones el puntaje mayor corresponde a la de tipo Clan. La cultura actual tipo se obtiene un puntaje de 30,83 y como cultura preferida el puntaje que se obtuvo en la de tipo clan es de 34,58.

#### 3.1.5. Cultura Organizacional en la agencia Luis Cordero 2

La empresa en su agencia comercial denominada Luis Cordero 2 cuenta con un total de cuatro colaboradores los cuales realizaron el test del modelo OCAI de diagnósticos de cultura organizacional, dentro del equipo de trabajo en esta agencia se encuentra el jefe y los vendedores del local. Los resultados sobre la cultura organizacional actual y preferida de esta agencia son los siguientes.

### 3.1.5.1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la Agencia Luis Cordero 2

**Tabla 5.**

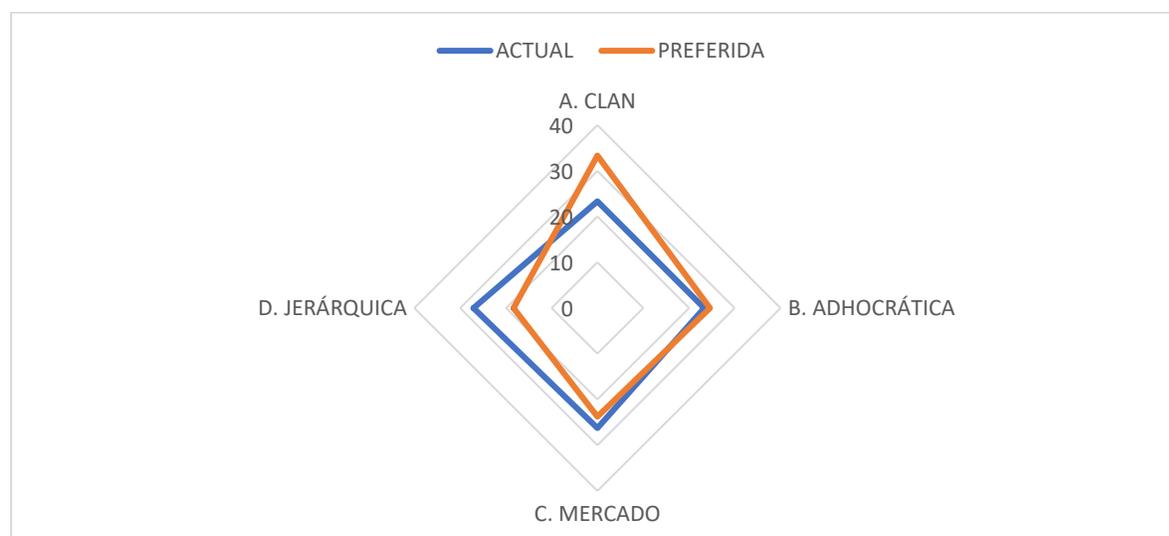
*Resultados de la cultura organizacional actual y preferida en la agencia Luis Cordero 2 de la empresa.*

	Puntaje actual	Promedio actual	Puntaje preferido	Promedio preferido
A. Clan	140	23,33	20,0	33,33
B. Adhocrática	140	23,33	147,5	24,58
C. Mercado	157,5	26,25	142,5	23,75
D. Jerárquica	162,5	27,08	110	18,33

**Figura 5.**

*Gráfico comparativo entre cultura organizacional actual y preferida en la agencia Luis Cordero*

2.



En esta agencia la cultura organizacional establecida en la actualidad es la de tipo jerárquica ya que luego de la tabulación correspondiente de los datos se obtiene un puntaje de 27,08 de promedio general. Por otro lado, los colaboradores consideran que la cultura que

prefieren tener en la agencia debe ser de tipo clan ya que obtuvo una puntuación de 33,33 de promedio general.

### **3.2. Resultados Cualitativos**

Para el análisis cualitativo se tomó como base los resultados cuantitativos para realizar 3 grupos focales con los colaboradores de la empresa, las respuestas que se generan se analizan en Atlas.ti en donde se forman seis categorías principales

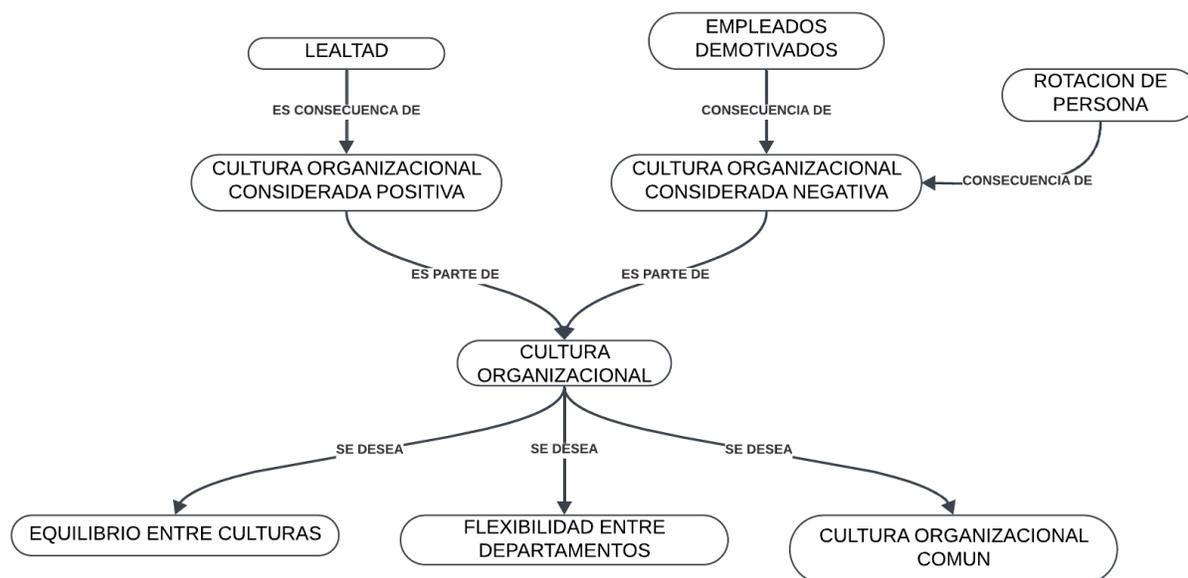
Los resultados muestran cómo la cultura organizacional impacta el rendimiento de una empresa y el bienestar de sus empleados. Una cultura positiva mejora el compromiso, el ambiente laboral y la productividad, mientras que una negativa genera desmotivación, estrés y baja productividad. El liderazgo es clave para impulsar cambios positivos y mantener un buen equilibrio, lo que ayuda tanto al éxito de la empresa como al bienestar de los empleados.

El análisis determina que en la actualidad la empresa estudiada maneja una cultura organizacional tipo mercado mientras que la cultura tipo clan es la preferida por los colaboradores las cuales mencionan aspectos positivos y negativos de cada una, además mencionan factores que podrían ser determinantes para un cambio de la cultura.

### 3.2.1. Categoría de Cultura Organizacional y sus Aspectos Positivos y Negativos

Figura 6.

*Red de cultura organizacional y sus consideraciones.*



En el gráfico podemos observar que una cultura organizacional positiva fomenta la lealtad en los colaboradores con la empresa mientras que una cultura negativa conduce a la desmotivación y a un aumento en la rotación de personal. Este resultado resalta la crucial importancia de crear un ambiente laboral exitoso, que no solo promueva la estabilidad, sino que también impulse el compromiso de los colaboradores dentro de la organización.

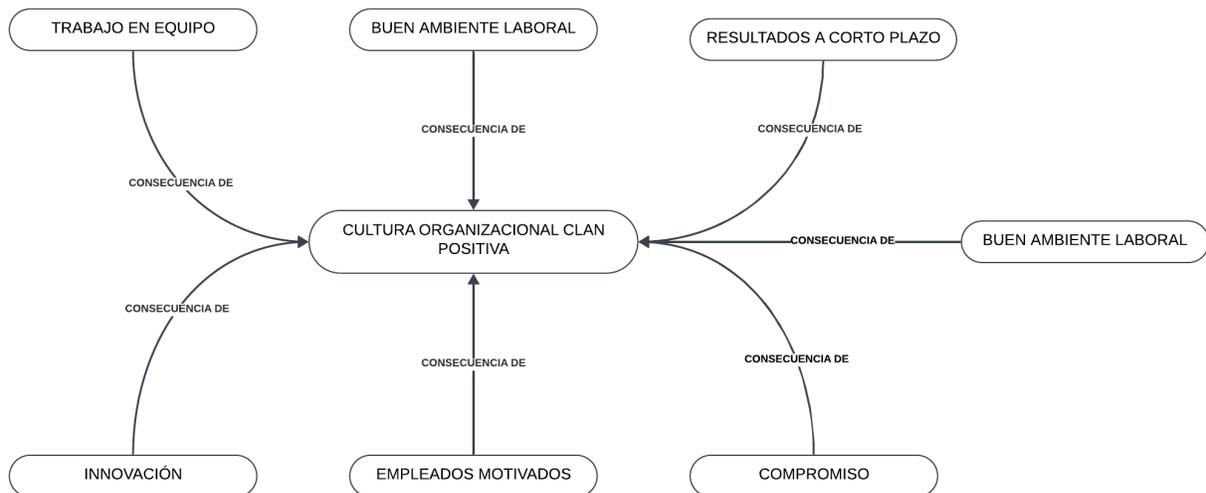
El gráfico también indica que los miembros de la empresa desean lograr una cultura organizacional equilibrada, es decir, que se manejen características de la cultura tipo clan como a de tipo mercado que beneficien al trabajo de los empleados y a su vez a la empresa con propósito de generar una cultura común. Por otro lado, existe la idea de generar flexibilidad de cultura entre los departamentos, esto hace referencia a que cada área debería adoptar un tipo de cultura que se ajuste a sus necesidades y objetivos.

A continuación, se muestran los resultados de las distintas categorías encontradas en el análisis.

### 3.2.2. Categoría de Aspectos Positivos de Cultura Organizacional Tipo Clan

**Figura 7.**

*Red de aspectos positivos de cultura organizacional tipo clan.*

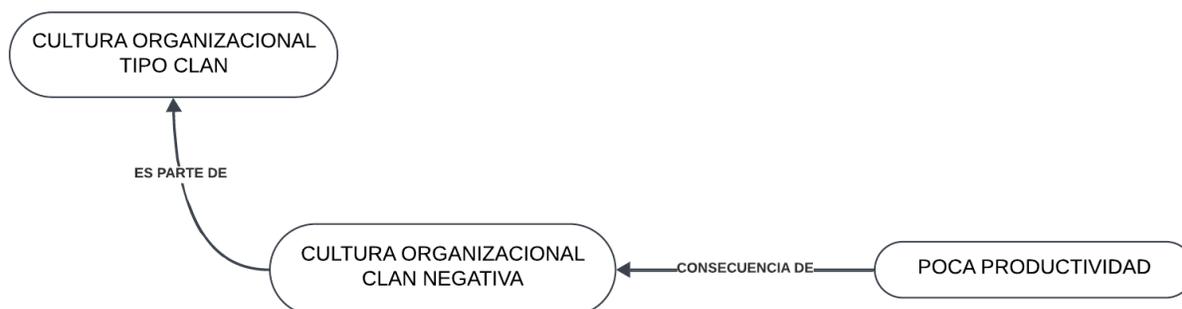


En este siguiente gráfico podemos visualizar que una cultura organizacional Clan positiva promueve el trabajo en equipo, un buen ambiente laboral y resultados a corto plazo. Además, fomenta la innovación y motiva a los empleados, generando un mayor compromiso con la organización. Todo esto resulta en un entorno colaborativo y eficiente que impulsa el éxito de la empresa.

### 3.2.3. Categoría de Aspectos Negativos de Cultura Organizacional Tipo Clan

**Figura 8.**

*Red de aspectos negativos de cultura organizacional tipo clan.*



Como resultado del análisis se observa que los colaboradores no encuentran situaciones negativas sobre la cultura organizacional tipo clan como se representa en el gráfico, las opiniones dadas en los grupos focales realizados se centraron en que la cultura clan puede llegar a ser contraproducente en cuanto a la productividad de los colaboradores afectando de esa forma el rendimiento grupal.

### 3.2.4. Categoría de aspectos Positivos de Cultura Organizacional Tipo Mercado.

**Figura 9.**

*Red de aspectos positivos de cultura organizacional tipo mercado.*

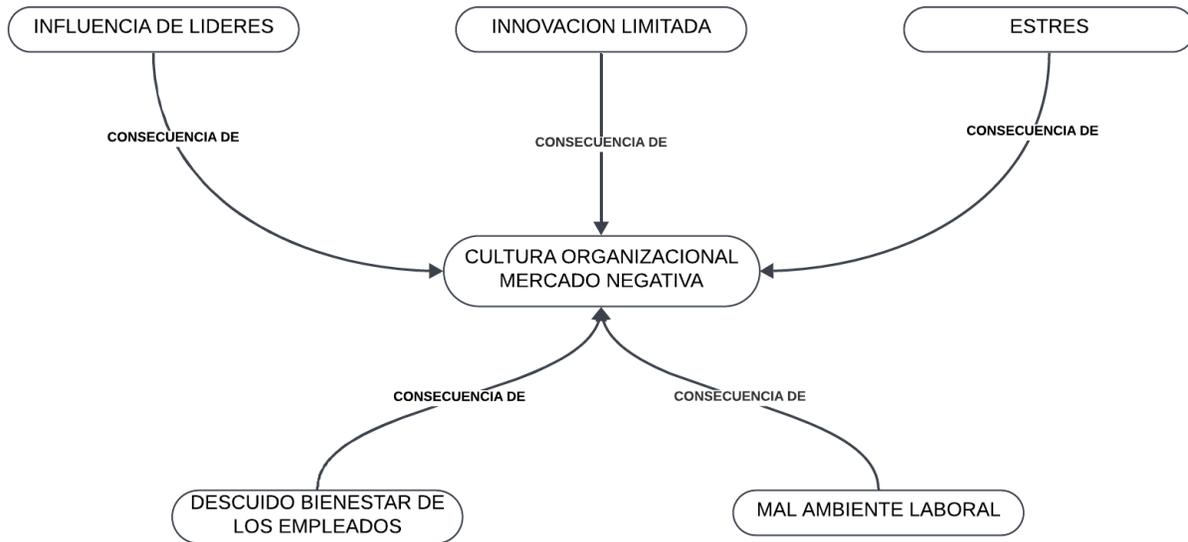


En este gráfico podemos observar cómo el enfoque en resultados, la competitividad y el cumplimiento de metas generan una consecuencia positiva en el mercado, lo que a su vez impulsa la productividad, la competencia en el mercado y asegura resultados a largo plazo.

### 3.2.5. Categoría de aspectos Negativos de Cultura Organizacional Tipo Mercado.

**Figura 10.**

*Red de aspectos negativos de cultura organizacional tipo mercado.*

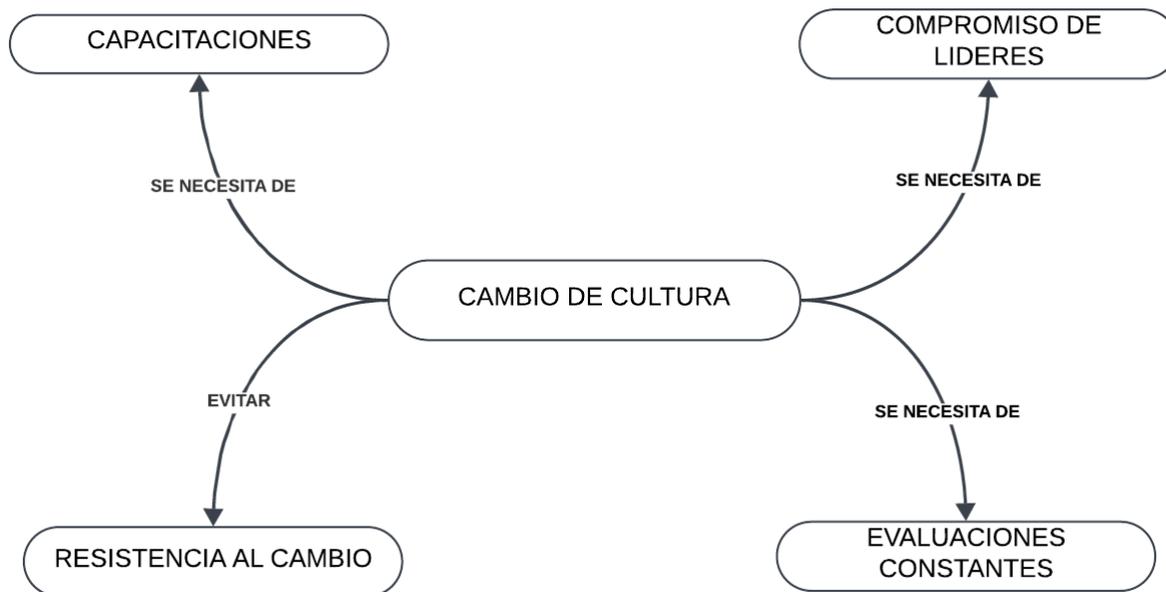


Este grafico nos muestra como la influencia de los líderes dentro de una empresa puede desencadenar una cultura organizacional negativa, afectando diversos aspectos como la innovación limitada, el descuido del bienestar de los empleados y el mal ambiente laboral, lo que genera estrés entre los trabajadores. Estos factores se interrelacionan y tienen un impacto directo en la percepción externa de la empresa, resultando en una “CO Mercado Negativa”, lo que sugiere que el liderazgo inadecuado y un ambiente laboral desfavorable deterioran tanto el rendimiento interno como la imagen de la empresa en el mercado.

### 3.2.6. Categoría de Cambio de Cultura Organizacional

**Figura 11.**

*Red de factores que deben intervenir para un cambio de cultura organizacional.*



Los colaboradores señalan que para que se pueda dar un cambio de cultura organizacional deben intervenir varios factores como el compromiso de los líderes, quienes deben fomentar y guiar el cambio. Además, se requiere la implementación de capacitaciones adecuadas para preparar al personal. Las evaluaciones periódicas son esenciales para medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario. Un factor clave es mejorar la comunicación interna, lo que facilita la comprensión y aceptación del cambio, ayudando a superar la resistencia y garantizando que todos los miembros de la organización estén alineados y preparados para adoptar la nueva cultura.

## Discusión

Los resultados obtenidos reflejan una discrepancia significativa entre la cultura organizacional actual y la cultura preferida por los empleados en la empresa estudiada. El diagnóstico mostró que la cultura predominante en la organización es de tipo Mercado, caracterizada por un enfoque en resultados y competitividad, impulsada por líderes que priorizan el rendimiento y la rentabilidad a corto plazo. Este tipo de cultura, si bien ha contribuido a alcanzar objetivos económicos, ha tenido efectos negativos sobre el bienestar de los empleados y la cohesión del equipo. Esta observación coincide con estudios previos que relacionan la cultura de tipo Mercado con un clima laboral de alta presión y menor satisfacción entre los empleados especialmente en entornos comerciales donde los resultados son prioritarios (Maya., et al, 2019).

La cultura de tipo Mercado según Borja & Quinde (2023) es característica de organizaciones que priorizan los resultados, la competitividad y la productividad inmediata. Estas empresas son dirigidas por líderes con una fuerte orientación hacia el logro y el éxito económico, cualidades que suelen ser apreciadas en el sector comercial. Sin embargo, los grupos focales llevados a cabo en este estudio indicaron que esta orientación a resultados, si bien favorece la rentabilidad a corto plazo, tiene efectos secundarios notables como el descuido del bienestar de los empleados y falta la cohesión de los equipos. Además, los participantes señalaron que la cultura de Mercado resulta en una presión constante, que afecta tanto la satisfacción laboral como el sentido de pertenencia a la organización.

Por otro lado, los empleados expresaron una clara preferencia por una cultura de tipo Clan, la cual enfatiza el compañerismo, el trabajo en equipo y una atmósfera de apoyo y familiaridad. Esta cultura se asocia con beneficios a largo plazo, tales como un aumento en la motivación y la productividad del personal, así como con un entorno de trabajo más sostenible.

La inclinación de los colaboradores hacia este tipo de cultura puede interpretarse como un deseo de estabilidad y satisfacción laboral, lo cual está en línea con investigaciones que sugieren que ambientes colaborativos y de apoyo mejoran el compromiso organizacional (Salas Arbeláez., et al, 2017).

La disposición de los líderes hacia el cambio se destaca como un factor clave para una transición cultural de tipo Mercado a Clan. En los grupos focales, los colaboradores señalaron que el liderazgo actual, centrado en objetivos y resultados, debería transformarse para modelar conductas más inclusivas y participativas, a fin de implementar una cultura de tipo Clan. Esta reflexión sobre el rol del liderazgo concuerda con estudios de cambio organizacional que subrayan la importancia de líderes dispuestos a adoptar prácticas de gestión que reflejen el cambio cultural deseado por los empleados, en pocas palabras ser el ejemplo y tomar iniciativas de un cambio de cultura organizacional (Vesga., et al, 2020).

Otro aspecto importante de los resultados es la mención de los colaboradores sobre la necesidad de un equilibrio entre las culturas de tipo Mercado y Clan. Muchos expresaron que, aunque se deben conservar características de ambas, cada una aporta elementos esenciales que no deberían descuidarse. En los diversos departamentos de la empresa, el enfoque en los resultados es fundamental, por lo que los colaboradores señalaron la importancia de mantener este estilo de cultura. Sin embargo, también destacaron que el trabajo en equipo y el compañerismo son aspectos que no deben quedar minimizados en el proceso.

Los resultados obtenidos coinciden con investigaciones previas sobre el impacto de la cultura organizacional en el bienestar y la productividad de los empleados. Por ejemplo, un estudio realizado por Calderón., et al, (2003) muestra que las culturas de tipo Mercado, aunque exitosas en entornos de alta competitividad, tienden a ser menos efectivas a largo plazo cuando

no se balancean con prácticas orientadas al bienestar del empleado. Este equilibrio es crucial, ya que ambientes excesivamente competitivos pueden llevar a una alta rotación y desgaste del personal, lo cual afecta los resultados económicos.

Existen varios estudios que han documentado los beneficios de una cultura de tipo Clan, especialmente en industrias donde la colaboración y la cohesión son elementos clave. Un estudio de Rodríguez Castellanos & Romo Rojas (2013) indica que las culturas de apoyo, como la de tipo Clan, no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también contribuyen a un desempeño superior en el largo plazo, al promover un entorno donde los empleados sienten que son valorados y apoyados. Esto concuerda con los testimonios obtenidos en los grupos focales, donde los colaboradores mencionaron que una cultura más inclusiva y orientada al bienestar les permitiría trabajar de forma más eficaz y sostenible, generando resultados positivos para la empresa.

El papel del liderazgo en la transición hacia una cultura organizacional preferida. En los grupos focales, los participantes señalaron que los líderes de la empresa, al priorizar los resultados y la rentabilidad, son los principales impulsores de la cultura actual de tipo Mercado. Sin embargo, también expresaron que los mismos líderes tienen el poder de guiar un cambio cultural hacia una cultura de tipo Clan, siempre que estén dispuestos a adoptar comportamientos que dirijan hacia dicho tipo de cultura. Esta observación está respaldada por Vázquez Alatorre (2013), quien sugiere que los líderes juegan un rol crucial en establecer una visión compartida y en modelar los valores que se desean fomentar en la organización.

El cambio hacia una cultura Clan podría requerir que los líderes incorporen prácticas como reuniones de equipo regulares para el fomento del compañerismo, reconocimiento por los logros individuales y colectivos, y políticas de apoyo al desarrollo personal. Estas prácticas no

solo aumentan la moral de los empleados, sino que también pueden transformar el comportamiento organizacional hacia actitudes más colaborativas y empáticas. A medida que los líderes muestran un compromiso con el cambio, es probable que los empleados sientan mayor confianza en la organización, lo cual podría disminuir la resistencia al cambio y facilitar la transición cultural.

## Conclusiomes

Este estudio sobre el diagnóstico de la cultura organizacional ha permitido identificar el tipo de cultura predominante, las preferencias de los colaboradores y los elementos clave para una posible transición hacia una cultura más equilibrada en la empresa estudiada. A través del diagnóstico realizado con el métodoOCAI (Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional) y los grupos focales con empleados de diversas áreas de la empresa, se obtuvieron diversas percepciones sobre el estado actual de la cultura organizacional y la aspiración de los colaboradores, proporcionando una visión integral y detallada de las dinámicas y valores que caracterizan el ambiente laboral.

Los resultados reflejan que actualmente la empresa se maneja bajo una cultura organizacional de tipo Mercado. Este tipo de cultura, orientado al logro de objetivos para generar rentabilidad se alinea con la naturaleza de la empresa que se desenvuelve en un entorno competitivo y en el cual el logro de resultados es crucial. Sin embargo, aunque este enfoque ha generado beneficios en rentabilidad, también se observa que los colaboradores perciben esta cultura como limitante para la unión y el bienestar del equipo, y consideran que los resultados obtenidos suelen ser de corto plazo, lo que puede impactar en el éxito a largo plazo.

Los grupos focales revelaron que la orientación actual hacia la cultura de Mercado se debe en gran medida al estilo de liderazgo predominante en la empresa. Los empleados perciben que los líderes tienden a priorizar los resultados sobre otros aspectos, como la comunicación interna, el apoyo entre colaboradores y la motivación individual. Si bien este enfoque es valorado por su eficacia en términos de rentabilidad, los participantes señalaron que en muchas ocasiones se pierde el sentido de compañerismo y trabajo en equipo, aspectos importantes para un ambiente de trabajo positivo y en la retención del talento. Los colaboradores expresaron una fuerte preferencia

por una cultura de tipo Clan, la cual enfatiza el trabajo en equipo, el compañerismo y un ambiente de apoyo y familiaridad que según ellos favorecería tanto la motivación personal como la productividad de la empresa a largo plazo.

La cultura preferida de tipo Clan destaca la importancia del bienestar emocional, la confianza y la cooperación, elementos que, según los empleados, podrían resultar en una mayor motivación y compromiso hacia los objetivos de la organización, además de tener un impacto positivo en la productividad a largo plazo. Esta preferencia sugiere una necesidad de cambio cultural hacia un enfoque que valore los resultados, el desarrollo personal y la cohesión de los equipos. Este cambio podría contribuir a la retención del capital humano, reducir el agotamiento laboral y fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan motivados y valorados. Además, es importante mencionar que los empleados no recomiendan un cambio completo hacia una cultura Clan, sino por un equilibrio entre las culturas Mercado y Clan, en el cual se mantengan la competitividad y el logro de metas pero también se fomenten relaciones de compañerismo y apoyo.

Uno de los principales factores para el éxito de un posible cambio de cultura en la empresa es el liderazgo. Los participantes en los grupos focales señalaron que el cambio cultural depende en gran medida de la predisposición de los líderes para modificar su visión y adoptar comportamientos que sirvan de ejemplo. Para avanzar hacia una cultura más colaborativa, los líderes deben desempeñar incentivar y promocionar valores de trabajo en equipo, empatía y comunicación abierta. Esto implica no solo cambiar estos comportamientos, sino también establecer políticas y prácticas que refuercen estos valores en el día a día laboral. La capacidad de los líderes para adaptarse y demostrar un compromiso para el bienestar de los empleados será

clave para lograr un equilibrio entre las demandas del mercado y la cultura organizacional deseada.

Un cambio de cultura representaría una oportunidad para la empresa de implementar prácticas que promuevan la eficiencia en los resultados y el bienestar de los colaboradores. Para integrar las características de ambas culturas, la empresa podría generar programas de reconocimiento que valoren tanto el rendimiento individual como el esfuerzo en el trabajo en equipo, y desarrollar actividades de integración que fortalezcan la cohesión y la comunicación entre departamentos. Al generar espacios donde se valore y celebre el esfuerzo colectivo, la empresa puede construir una cultura que integre el enfoque en resultados con un ambiente de apoyo y compañerismo.

Finalmente, la implementación de un equilibrio entre ambas culturas organizacionales, como lo prefieren los colaboradores, representa una estrategia para promover tanto la competitividad de la empresa como un ambiente de trabajo sostenible y motivador. La integración de las perspectivas de los empleados en la gestión de la cultura organizacional es un aspecto que contribuirá no solo a mejorar el clima laboral, sino también a fortalecer el compromiso y la productividad de los equipos. Al reconocer y valorar las preferencias y necesidades de los colaboradores, los líderes tienen la oportunidad de implementar cambios que favorezcan una cultura más equilibrada, y que permitan a la empresa responder de manera efectiva a los desafíos del mercado actual.

En conclusión, la cultura organizacional de tipo Mercado ha demostrado su eficacia en la obtención de resultados a corto plazo, pero por otro lado, la preferencia de los empleados por una cultura de tipo Clan indica la necesidad de tener un enfoque más colaborativo que no solo promueva el rendimiento, sino que también valore la unión, el apoyo y el bienestar de los

empleados. La disposición de los líderes para guiar este cambio cultural y fomentar un ambiente de trabajo donde se valoren tanto el logro de objetivos como las relaciones interpersonales será indispensable para lograr una cultura organizacional exitosa a largo plazo. Estos hallazgos permiten a la empresa contar con un diagnóstico claro que puede servir como base para la toma de decisiones estratégicas orientadas a un crecimiento equilibrado y a la creación de un ambiente laboral positivo y motivador.

## Recomendaciones

Las recomendaciones fundamentadas en el diagnóstico de la cultura organizacional, así como los descubrimientos sobre los tipos de cultura existentes y deseados, la metodología empleada y la revisión de la literatura, pueden actuar como una guía para la empresa en su esfuerzo por crear un entorno laboral que combine los objetivos de rentabilidad con el bienestar y la motivación de sus colaboradores.

- La comunicación es fundamental para construir una cultura organizacional sólida. Se sugiere crear canales internos que faciliten el intercambio de ideas y opiniones entre los empleados y sus líderes. También es útil llevar a cabo reuniones regulares que fomenten la retroalimentación positiva y reconozcan tanto las aportaciones individuales como las del equipo.
- La empresa podría aprovechar un programa de formación para líderes y supervisores en habilidades de liderazgo transformacional, que se asocia favorablemente con culturas tipo Clan y Adhocráticas. Este enfoque contribuirá a inspirar, motivar y orientar a los empleados hacia un entorno más participativo y colaborativo.
- Establecer un sistema de reconocimiento efectivo puede contribuir a aumentar la motivación y la satisfacción en el trabajo. Se recomienda que la empresa cree un programa de recompensas que aprecie el esfuerzo y la dedicación de sus empleados. Esto podría abarcar premios por rendimiento, celebraciones de logros y reconocimientos públicos tanto de contribuciones individuales como grupales.
- Es fundamental que la empresa lleve a cabo evaluaciones constantes de su cultura organizacional para seguir el ritmo de los cambios y adaptar sus estrategias en consecuencia. Se sugiere implementar herramientas de diagnóstico de manera regular,

como el modelo OCAI, y realizar grupos focales anuales que proporcionen una perspectiva cualitativa sobre cómo perciben los colaboradores la cultura dentro de la organización.

- En organizaciones que cuentan con múltiples agencias, como en el caso del estudio, es esencial que la cultura organizacional sea uniforme para prevenir conflictos y fomentar un entorno de trabajo cohesionado. Se recomienda llevar a cabo actividades de integración entre las diferentes agencias con el fin de unificar la cultura organizacional y minimizar las diferencias en las prácticas y normas de cada área.
- Equilibrar la cultura clan y mercado dentro de la empresa, manteniendo la competitividad y el cumplimiento de objetivos, al mismo tiempo que se implementan prácticas que promuevan la cohesión y el apoyo mutuo entre los empleados.

## Referencias

- Ambrossi Sotomayor , D., & Marconi Martinez, L. (2017). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Banco de Loja . *Dialnet*, 7-17. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/74>
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of management*. doi: <https://doi.org/10.2307/258317>  
<https://www.jstor.org/stable/258317?origin=crossref>
- Borja Galeas, C., & Quinde Chuma , S. (2023). Cultura organizacional en las empresas ecuatorianas: un estudio mediante el instrumento OCAI. DSpace. doi: <https://repositorio.uti.edu.ec//handle/123456789/6341>
- Burbano Pérez, E. (2020). IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. *Dialnet*, 54-67. doi: <https://doi.org/10.48204/j.societas.v22n1a4>  
<https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/1902>
- Calderón , G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Redalyc*, 109-137. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Cameron, & Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Editorial Addison-Wesley Series on Organization. Nueva York.  
<file:///C:/Users/User/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedontheCompetingValuesFramework.pdf>

Cheung , S., Wong , P., & Lam, A. (2012). AN INVESTIFATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE PERFORMANCE OF CONSTRUCTION ORGANIZATIONS. *Journal of Business Economics and Management*, 688-704. doi: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620157>

De Madina, M. (2008). Cultura y clima en las organizaciones educativas, factor determinante en la eficacia del personal docente. *Dialnet*.

doi: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2565950>

Denison, D. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*. *Reseachgate*, 4-22. doi:

[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)

Diaz Bedoya, K., Jarrín Salcán, M., Enderica Armijos, H., & Cervantes Díaz, C. (2024).

Liderazgo y Cultura Organizacional en empresas familiares. Desde una perspectiva teórica. *ReviçyhLUZ*, 247-259. doi: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4280.12>

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/42432/49351>

Ferro Vásquez , J., Bernal Giraldo , D., Torres , L., & Noriega Serrano, P. (2012).

CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Redalyc*, 105-120. Obtenido de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497552360010>

Garibaldi , V., Wetzel, U., & Ferreira , V. (2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case. *Emerald insight*, 99-119. doi:

<https://doi.org/10.1108/01409170910927578>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409170910927578/full/html>

- Giritli, H., Oney, E., Topcu, G., & Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *Science Direct*. doi:  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.06.010>
- Gómez, D., & Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicacion interna en una comercializadora de lacteos de Cali. *Pontificia Universidad Javeriana–Cali (Colombia)*. Obtenido de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/801/80122596005.pdf>
- Guerrero Bejarano, M. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOCA Research Journal*, 110-115. Obtenido de:  
<file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalSuImportanciaEnElDesarrollo-6057495-2.pdf>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F. doi:ISBN: 978-607-15-0291-9 Obtenido de:  
[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Hueman Boy, J., & Nunura Leon, J. (2022). *Repositorio Digital Unstitucional Cesar Vallejo*. Obtenido de:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104483/Huaman\\_BJY-Nunura\\_LJS%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104483/Huaman_BJY-Nunura_LJS%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Huerta Hernandez , O. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: una análisis desde la cultura organizacional. *Redalyc*, 97-121. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/117/11705506.pdf>

Hunger, D., & Wheelen, T. (2007). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS*. México: PEARSON Educación. doi:ISBN: 978-970-26-0878-3 Obtenido de:

[https://aulavirtual.ibero.edu.co/repositorio/Cursos-Matriz/Especializacion/TRANSV/Gerencia-general/MD/3.%20Wheelen%2C%20T.%3B%20Hunger%2C%20J.%20\(2007\)..pdf](https://aulavirtual.ibero.edu.co/repositorio/Cursos-Matriz/Especializacion/TRANSV/Gerencia-general/MD/3.%20Wheelen%2C%20T.%3B%20Hunger%2C%20J.%20(2007)..pdf)

Maya , A., Vallejo , A., Ramos, V., & Borsic Zlata. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *Cienciamerica*, 84-102. doi:

<https://doi.org/10.33210/ca.v8i2.215>

Mena Mendéz , D. (14 de 12 de 2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*. Barranquilla, Colombia. doi: <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

<https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/>

Ojeda Hidalgo, J., Méndez Valencia, S., & Hernández Sampieri, R. (2010). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *TeloS*, 17-38. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/journal/993/99344833003/html/>

Palafox.Soto, M., Ochoa Jimenez, S., & Jacobo Hernandez, C. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *SciELO*. doi: <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000100117&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000100117&script=sci_abstract)

Peters, & Waterman. (1984). EN BUSCA DE LA EXCELENCIA. Barcelona: Lasser. Obtenido de:

[https://www.bulidomics.com/w/images/5/55/Tom\\_Peters\\_-  
\\_En\\_busca\\_de\\_la\\_excelencia\\_%28resumido%29.pdf](https://www.bulidomics.com/w/images/5/55/Tom_Peters_-_En_busca_de_la_excelencia_%28resumido%29.pdf)

Pirela, L. (25 de 07 de 2010). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*. Obtenido de [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842010000300008](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000300008)

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad, el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Dialnet*, 42-56. doi:ISSN 0717-9952 Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2190609>

Ramos, L., & Ramos, C. (2021). Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas. *Dialnet*, 1-18. doi: <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4079.2021>

Reyna Diaz, L., Campos García, E., & Martínez Guillen, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Planificadora Mexicana de C.V. *Revista RAITES*, 101-122. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/117-116-1-PB.pdf>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA286&dq=comunica#v=onepage&q=comunica&f=false>

- Rodriguez Castellanos, C., & Romo Rojas, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Redalyc*, 12-17. Obtenido de:  
<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=94427876003>
- Rondeau, K., & Wagar, T. (1998). Hospital Chief Executive Officer Perceptions of Organizational Culture And Performance. *Taylor & Francis*, 14-21. doi:  
<https://doi.org/10.1080/00185869809596494>
- Ruiz, Y., & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Redalyc*, 285-307. doi:ISSN: 1794-9998  
Obtenido de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837006>
- Salas Arbeláez, L., García Solarte, M., & Murillo Vargas , G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. 88-95. doi:  
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *APA Psycnet*, 13-28.  
doi:  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. United States of America . Obtenido de  
[https://books.google.com.ec/books?id=Mnres2PIFLMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=doi&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Mnres2PIFLMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q=doi&f=false)
- Terán Valera, O. E., & Irlanda, J. L. (15 de 07 de 2010). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en*

*instituciones de educación superior*. Mexico. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>

Vazquez Alatorre, A. (2013). Independencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Redalyc*, 73-91. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665006>

Vega Rodriguez, J., García Rubiano, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz , E., . . .

Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Redalyc*, 52-61. doi:

<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Vesga, J., García , M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., González, E., . . . Gómez, M. (2020).

Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Scielo*, 52-61. doi:

<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

**Anexos:****Cuestionario OCAI:****CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Objetivo:** Diagnosticar la cultura organizacional de la institución investigada.

El encuestador le guiará en el proceso de calificación. El cuestionario es anónimo. Por favor, respondan con sinceridad.

<b>1</b>	<b>Características Dominantes</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	20	30
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.	30	40
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.	10	20
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.	40	10
	TOTAL	100	100

<b>2</b>	<b>Liderazgo Organizacional</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.	20	20
B	El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.	10	10
C	El liderazgo en la organización se considera generalmente como ejemplo y orientado a los resultados.	30	30
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia, caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.	40	40
	TOTAL	100	100

<b>3</b>	<b>Gestión de Empleados</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	40	40
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.	20	30
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.	30	10

D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	10	20
TOTAL		100	100

4	Cohesión Organizacional	Ahora	Preferida
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	40	40
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	30	30
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.	20	20
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.	10	10
TOTAL		100	100

5	Énfasis Estratégicos	Ahora	Preferida
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.	30	30
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.	10	40
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.	20	10
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.	40	20
TOTAL		100	100

6	Criterios de Éxito	Ahora	Preferida
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	30	20
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.	10	40
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	40	30
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.	20	10
TOTAL		100	100

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011).

**Anexo 2:****Carta Compromiso entre empresa-estudiantes.**

Cuenca, 11 de marzo de 2024

.....

Gerente de Talento Humano

Estimada .....,

Nosotros, Nicole Mirada y Christian Rosales estudiantes de la Universidad del Azuay de octavo ciclo de la carrera de Psicología Organizacional, nos dirigimos a usted con el propósito de solicitar su autorización para llevar a cabo un estudio de tesis en la Corporación Jarrin Herrera (JAHER)

El tema de nuestra investigación se centrará en “Diagnóstico de cultura organizacional en una empresa comercializadora de electrodomésticos”. Consideramos que este estudio proporcionará información valiosa que puede contribuir al bienestar de los profesionales de la empresa y, por ende, mejorar la calidad de la atención brindada en la corporación.

Para llevar a cabo este proyecto haremos uso de herramientas que constan de cuestionarios que se realizarán a los empleados, por esto nos comprometemos a manejar la información de manera confidencial y a seguir todos los procedimientos éticos necesarios

Agradecemos de antemano su consideración y quedamos a disposición para discutir cualquier detalle adicional o responder a cualquier pregunta que pueda tener.

Esperamos contar con su aprobación y apoyo en este proyecto.

Atentamente,

Nicole Miranda

[nikis-miranda@hotmail.com](mailto:nikis-miranda@hotmail.com)

Christian Rosales

[christiancheko@gmail.com](mailto:christiancheko@gmail.com)

Daniel Bravo

Mgt Psicología Organizacional  
[jbravo@uazuay.edu.ec](mailto:jbravo@uazuay.edu.ec)