



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional en  
una cadena de gimnasios de la ciudad de Cuenca

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado de Licenciadas en Administración de  
Empresas**

**Autoras:**

Daniela Carolina Asmal Asmal; Yulissa Lissbeth Zhagñay Duchi

**Director:**

Mgt. Carlos Esteban González Proaño

**Cuenca – Ecuador**

**2025**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a mis padres y mi hermana, que gracias a su apoyo he logrado culminar esta etapa de mi vida. A toda mi familia que me ha brindado su cariño y soporte para mi desarrollo profesional y personal, en especial a mi tío Diego quien me dio la oportunidad de crecer profesionalmente.

Daniela Carolina Asmal Asmal

Dedico este trabajo a mis padres que han sido un apoyo fundamental en este momento de mi vida; a mis hermanos, por su complicidad y ser mis primeros compañeros en mi vida. A mi pareja gracias por siempre apoyarme y jamás dejarme caer.

Yulissa Lissbeth Zhagñay Duchi

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a mi tutor Mgt. Carlos González, por su apoyo en este trabajo y conocimiento en cada una de las tutorías. En segundo lugar, a mi compañera Yulissa, quien fue un apoyo incondicional a pesar de todos los pequeños problemas. Finalmente, a mis padres por ser el apoyo fundamental en mi vida y en mis estudios.

Daniela Carolina Asmal Asmal

Agradezco a mi tutor Mgt. Carlos González por el apoyo que nos brindó al momento, su invaluable guía y dedicación a lo largo de esta investigación. A mi madre Lourdes Duchi, por su esfuerzo de cada día y su fe en mí, fue mi mayor motivación. A mi pareja Manuel Poveda, gracias por compartir conmigo este camino y por darme fortaleza. Finalmente, a mi compañera Daniela, gracias por ser parte de esta vida universitaria; es la mejor compañera que puede haber escogido.

Yulissa Lissbeth Zhagñay Duchi

## Índice de Contenidos

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tablas .....	vii
Índice de Anexos.....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Comportamiento Organizacional.....	3
1.1.1 Características del Comportamiento Organizacional .....	3
1.2 Cultura Organizacional.....	4
1.2.1 Importancia de la Cultura Organizacional .....	4
1.2.2 La persona como portadora de la cultura .....	5
1.2.3 Tipos de Cultura Organizacional .....	5
1.2.4 Factores que influyen en la cultura organizacional .....	6
1.2.5 Estratos de la cultura organizacional .....	6
1.2.6 Herramientas para diagnosticar la cultura organizacional.....	7
1.3 Clima Organizacional.....	9
1.3.1 Importancia del Clima Organizacional .....	10
1.3.2 El papel del empleador en la construcción del clima organizacional .....	10
1.3.3 Tipos de clima organizacional .....	11
1.3.4 Características del clima organizacional.....	12
1.3.5 Herramientas para diagnosticar el clima organizacional.....	12
CAPÍTULO 2.....	15

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	15
2.1 Objetivo General .....	15
2.2 Objetivos Específicos .....	15
2.3 Metodología .....	15
2.3.1 Tipo de Investigación .....	15
2.3.2 Población.....	15
2.3.3 Instrumentos .....	16
2.3.4 Procedimiento.....	21
CAPÍTULO 3.....	23
3. RESULTADOS.....	23
3.1 Resultados de la cultura organizacional.....	23
3.2 Resultados del clima organizacional.....	24
3.2.1 Dimensión de Estructura.....	24
3.2.2 Dimensión de Responsabilidad.....	25
3.2.3 Dimensión de Recompensa.....	26
3.2.4 Dimensión de Riesgo.....	27
3.2.5 Dimensión de Calor.....	28
3.2.6 Dimensión de Estándares de Desempeño .....	29
3.2.7 Dimensión de Apoyo .....	30
3.2.8 Dimensión de Conflicto.....	31
3.2.9 Dimensión de Identidad.....	32
3.2.10 Resultados Globales .....	34
CAPÍTULO 4.....	36
4. PLAN DE ACCIÓN.....	36
CONCLUSIONES .....	40
RECOMENDACIONES .....	41
REFERENCIAS.....	42
ANEXOS .....	47

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Diagnóstico del tipo de cultura en gráfico radial. ....	23
<b>Figura 2</b> Resultados de la dimensión Estructura .....	24
<b>Figura 3</b> Resultados de la dimensión Responsabilidad .....	26
<b>Figura 4</b> Resultados de la dimensión Recompensa .....	27
<b>Figura 5</b> Resultados de la dimensión Riesgo.....	28
<b>Figura 6</b> Resultados de la dimensión Calor .....	29
<b>Figura 7</b> Resultados de la dimensión Estándares de Desempeño.....	30
<b>Figura 8</b> Resultados de la dimensión Apoyo .....	31
<b>Figura 9</b> Resultados de la dimensión Conflicto.....	32
<b>Figura 10</b> Resultados de la dimensión Identidad.....	33
<b>Figura 11</b> Resultados Globales.....	34

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Herramientas para diagnosticar la Cultura Organizacional .....	8
<b>Tabla 2</b> Herramientas para diagnosticar el Clima Organizacional .....	13
<b>Tabla 3</b> Dimensiones y definiciones del cuestionario OCAI.....	17
<b>Tabla 4</b> Dimensiones y definiciones del cuestionario OCQ.....	19
<b>Tabla 5</b> Alternativas de respuestas a las preguntas.....	20
<b>Tabla 6</b> Interpretación de puntuaciones promedio y globales .....	21
<b>Tabla 7</b> Resultados de la Cultura Actual y Preferida.....	23
<b>Tabla 8</b> Preguntas de la dimensión Estructura.....	24
<b>Tabla 9</b> Preguntas de la dimensión Responsabilidad.....	25
<b>Tabla 10</b> Preguntas de la dimensión Recompensa.....	26
<b>Tabla 11</b> Preguntas de la dimensión Riesgo .....	27
<b>Tabla 12</b> Preguntas de la dimensión Calor .....	28
<b>Tabla 13</b> Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño .....	29
<b>Tabla 14</b> Preguntas de la dimensión Apoyo .....	30
<b>Tabla 15</b> Preguntas de la dimensión Conflicto .....	31
<b>Tabla 16</b> Preguntas de la dimensión Identidad.....	32
<b>Tabla 17</b> Ponderación y propuesta de acción por dimensión .....	35
<b>Tabla 18</b> Plan de acción para la dimensión de Estructura .....	36
<b>Tabla 19</b> Plan de acción para la dimensión de Responsabilidad .....	36
<b>Tabla 20</b> Plan de acción para la dimensión de Recompensa .....	37
<b>Tabla 21</b> Plan de acción para la dimensión de Riesgo.....	37
<b>Tabla 22</b> Plan de acción para la dimensión de Calor.....	37
<b>Tabla 23</b> Plan de acción para la dimensión de Estándares de Desempeño.....	38
<b>Tabla 24</b> Plan de acción para la dimensión de Apoyo.....	38
<b>Tabla 25</b> Plan de acción para la dimensión de Conflicto.....	39
<b>Tabla 26</b> Plan de acción para la dimensión de Identidad.....	39

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1</b> Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional OCAI.....	47
<b>Anexo 2</b> Cuestionario de Clima Laboral OCQ.....	49

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diagnosticar la cultura y el clima organizacional en una cadena de gimnasios en la ciudad de Cuenca. El estudio fue de tipo cuantitativo, descriptivo y transversal, y se utilizaron dos herramientas para medir la cultura y el clima organizacional: el cuestionario OCAI de Cameron y Quinn y el cuestionario OCQ de Litwin y Stringer, respectivamente; la investigación se aplicó a 37 colaboradores que laboran actualmente en la cadena de gimnasios. En cuanto a los resultados, se encontró que los colaboradores de la organización indicaron que la misma tiene una cultura tipo clan, la cual coincide con el tipo de cultura preferida por los colaboradores; en cuanto a los resultados del clima organizacional, se destaca que todas las dimensiones evaluadas obtuvieron calificaciones consideradas como buenas, por lo cual se elaboró un plan de reforzamiento para cada una de ellas. La dimensión mejor puntuada fue la dimensión de Estándares de Desempeño con una puntuación de 3.2, y las menos puntuadas fueron las dimensiones de Riesgo y Conflicto con una puntuación de 2.6. Las conclusiones más relevantes del estudio son que la cultura organizacional es impuesta por el fundador y determina el clima laboral percibido, de forma explícita e implícita, a través de normas, valores y expectativas. También es importante mencionar que medir el clima laboral es esencial para comprender el bienestar y el rendimiento de los empleados, proporcionando información sobre los niveles de satisfacción y áreas de mejora.

**Palabras clave:** Cadena de gimnasios, Clima organizacional, Cultura organizacional, OCAI, OCQ, Plan de reforzamiento.

## **ABSTRACT**

The present research aimed to diagnose the organizational culture and climate in a gym chain in the city of Cuenca. The study was quantitative, descriptive, and cross-sectional. Two tools were used to measure organizational culture and climate: the Cameron and Quinn OCAI questionnaire and the Litwin and Stringer OCQ questionnaire, respectively. The research was applied to 37 employees currently working at the gym chain. The results showed that the organization's employees indicated that the company has a clan-like culture, which coincides with the type of culture preferred by employees. Regarding the organizational climate results, it is notable that all the dimensions evaluated obtained positive ratings, so a reinforcement plan was developed for each of them. The highest-scoring dimension was Performance Standards, with a score of 3.2, and the lowest-scoring dimensions were Risk and Conflict, with a score of 2.6. The study's most relevant conclusions are that organizational culture is imposed by the founder and determines the perceived work environment, both explicitly and implicitly, through norms, values, and expectations. It's also important to mention that measuring the work environment is essential for understanding employee well-being and performance, providing information on satisfaction levels and areas for improvement.

**Keywords:** Chain of gyms, Organizational climate, Organizational culture, OCAI, OCQ, Reinforcement plan.

# INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional hace referencia al conjunto de principios y valores fundamentales que guían a los miembros de una organización. Inicialmente, los fundadores de la organización son quienes determinan la cultura, que influye directamente en la creación de un clima laboral. Resulta crucial que las organizaciones evalúen periódicamente tanto su cultura como el clima que ésta genera, para de esta manera comprender las percepciones de los empleados y realizar los ajustes necesarios para fomentar una percepción positiva; además es fundamental para asegurar un desempeño laboral satisfactorio dentro de la organización.

En la ciudad de Cuenca, se ha identificado una problemática organizacional en una cadena de gimnasios. La falta de políticas, reglamento interno y una jerarquía definida genera desorganización, confusión en procesos internos, falta de definición de tareas, desmotivación del personal y consecuentemente, una disminución en la competitividad y el rendimiento de los empleados, quienes no se sienten integrados a la empresa. Por ello, se decidió realizar el presente estudio, ya que los hallazgos encontrados permitirán a la empresa disminuir o mitigar las problemáticas mencionadas anteriormente. La presente investigación se desarrolló en base a cuatro capítulos

En el capítulo uno se presentan los conceptos claves, relacionados con la cultura organizacional y el clima organizacional, que son los temas principales que se abordan en este estudio.

En el capítulo dos se establecen los objetivos de la investigación y se describe la metodología aplicada, detallando la población estudiada y los instrumentos utilizados para la recolección de datos: el cuestionario OCAI de Cameron y Quinn para evaluar la cultura organizacional y el cuestionario OCQ de Litwin y Stringer para medir el clima organizacional. Se explica el procedimiento seguido para la investigación y la forma en la que se procedió a tabular la información obtenida.

En el capítulo tres se presentan los resultados de la cultura organizacional, mostrando los promedios de la cultura actual y preferida en base a la evaluación realizada por los colaboradores. También se detalla el análisis de los resultados del clima organizacional, tanto de forma global como por cada una de las dimensiones evaluadas por la herramienta utilizada.

En el capítulo cuatro se presenta un plan de acción detallado para cada una de las dimensiones del clima organizacional evaluadas. Para cada dimensión, se especifica el

objetivo específico, las actividades de mejora, los responsables de la implementación, el plazo de ejecución y el método de verificación de los resultados.

# CAPÍTULO 1

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1 Comportamiento Organizacional

Según Chiavenatto (2009), el comportamiento organizacional es el estudio de la conducta de las personas en su ambiente de trabajo. Éste se refiere a las acciones que realizan las personas en su trabajo y se relaciona con el comportamiento de los individuos, basándose en los temas de personalidad, percepción, motivación, entre otros. Así como influye el comportamiento de los individuos, también influye el comportamiento de los grupos como son las normas, conflictos y funciones, en el cumplimiento de las metas de la organización.

Para Robbins y Judge (2013), el comportamiento organizacional es un campo de estudio que abarca tres áreas de suma importancia: los individuos, grupos y estructura, con el fin de aplicar dicho conocimiento para que las organizaciones funcionen o laboren con eficacia. El estudio que realiza el comportamiento organizacional busca comprender como afecta el comportamiento de las personas en el desempeño en su trabajo, es decir, no solo con el trabajo que poseen las personas, sino que también en las relaciones interpersonales que implica su trabajo, el ausentismo, la rotación, entre otros aspectos.

Chiang y Candia (2021) plantean que el comportamiento organizacional es la emoción y experiencia de una persona que establece un vínculo hacia la empresa. El comportamiento organizacional afecta a los seres humanos y a las organizaciones directamente, por lo cual el comportamiento organizacional analiza las relaciones e interacciones para dirigir a la organización.

#### 1.1.1 Características del Comportamiento Organizacional

Chiavenatto (2009) comenta sobre cinco características fundamentales del comportamiento organizacional:

1. El comportamiento organizacional es una disciplina científica: Su objetivo principal es aumentar los niveles de desempeño de las personas en las organizaciones.
2. El comportamiento organizacional se enfoca en las contingencias: Se utiliza el enfoque de situaciones para que no se tenga una sola manera de resolver conflictos

o falencias; de esta manera se tendrá claro que se debe hacer cuando se presentan diferentes situaciones.

3. El comportamiento organizacional utiliza métodos científicos: Se plantean hipótesis sobre el comportamiento y se comprueba empíricamente para dar una mejor respuesta.
4. El comportamiento organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones: Ayuda a tener una comunicación amplia entre las personas y sus superiores de las organizaciones, ya sea dentro o fuera de las mismas.
5. El comportamiento organizacional se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, como: las ciencias políticas, la antropología, la psicología, la psicología social, la sociología y la sociología organizacional.

## **1.2 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un componente fundamental en cualquier empresa. Según Montes de Oca (2022), la gestión del talento humano juega un papel crucial en la integración de la cultura organizacional, ya que permite alinear las competencias individuales de los trabajadores con los objetivos de la organización.

Yopan et al. (2020) relacionan la cultura organizacional con el entorno social, el cual logra mantener unida a una organización. La cultura hace referencia a lo más importante como son los valores, la manera de realizar las cosas y las creencias, llegando así a tener en común en su entorno de trabajo las mismas normas, actitudes y comportamientos.

Gómez y Rodríguez (2013) expresan que la cultura es la manera en que se encuentran distribuidas las actividades, la relación con las diferentes tareas y funciones que se realizan en la organización. La existencia de modelos de pertenencia a la organización, sistemas de recompensas, capacitaciones, entre otros, marcan la diferencia para que los colaboradores se sientan partícipes de la organización.

### **1.2.1 Importancia de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional genera un impacto en las empresas, por lo cual es necesario evaluar la salud de la cultura actual, comunicar de manera más efectiva a los trabajadores y medir el impacto de la cultura actual en el desempeño (Guerrero y Silva, 2017). Se trata de un proceso, para asegurar que la cultura se mantenga alineada con la estrategia de la empresa o generar acciones de mejora.

Según Ochoa y Castro (2020), una de las características más importantes de la cultura organizacional es el hecho de tener o crear, ya sea una o varias ventajas competitivas que sean de gran ayuda para las organizaciones. La calidad de gestión y el rendimiento son influyentes directos sobre los colaboradores para mejorar los sistemas de gestión.

Para Palafox et al. (2019), las empresas identifican a la cultura organizacional como un activo intangible que influye en el correcto funcionamiento y rendimiento de las organizaciones, para que de esta manera sobresalga con el tiempo. Sin embargo, lo importante de la cultura es ofrecer un sentido de pertenencia o identidad a los colaboradores para que se sientan parte de la organización a la cual brindan su trabajo.

### **1.2.2 La persona como portadora de la cultura**

Cada trabajador es un portador de los valores y principios de la organización. Las personas traen consigo sus propios sistemas de creencias y actitudes, pero una vez que se integran a una empresa, deben alinearse con la cultura organizacional existente. Según Garcés y Valencia (2021), los trabajadores desempeñan un rol fundamental en la proyección y fortalecimiento de la cultura organizacional. Es decir, los colaboradores no solo se adaptan a la cultura, sino que también la moldean a través de su comportamiento, interacciones y desempeño.

El éxito de una organización depende en gran medida de la capacidad de sus líderes para transmitir la cultura organizacional de manera efectiva y de la habilidad de los trabajadores para adoptarla compartiendo valores a la organización (Castro y Delgado, 2020). El sentido de pertenencia aumenta la motivación y el compromiso con el trabajo.

### **1.2.3 Tipos de Cultura Organizacional**

Cameron y Quinn (2011) proponen cuatro tipos de cultura organizacional:

1. **Clan:** Se caracteriza por un ambiente colaborativo y familiar, donde prevalece un fuerte sentido de comunidad y pertenencia. La comunicación es abierta y las relaciones interpersonales son valoradas, es decir que se enfoca en hacer las cosas juntos
2. **Adhocrática:** Es una cultura innovadora y orientada al cambio, donde se fomenta la creatividad, la experimentación y la toma de riesgos. La adaptabilidad y la flexibilidad son aspectos clave. Esta se enfoca en hacer las cosas primero.

3. Jerárquica: Se caracteriza por una estructura organizativa fuertemente jerarquizada con líneas de supervisión orientadas al control y a las decisiones centralizadas. Se basa en los procesos internos con énfasis en el control y orden, es decir hacer las cosas bien.
4. Mercado: Se enfoca en la competencia con el ambiente externo y los resultados. La toma de decisiones se basa en datos y análisis. Se valora el servicio que se ofrece al cliente y la atención que se le brinda. Hacer el trabajo rápido es lo primordial.

#### **1.2.4 Factores que influyen en la cultura organizacional**

Los factores que impactan en la cultura organizacional, según Gómez y Fontalvo (2014), son aquellos que permiten lograr la transformación empresarial y alcanzar los objetivos organizacionales.

- Estructura y estrategia: La estructura hace referencia a como se encuentra dividida y organizada la organización, ya sea las relaciones jerárquicas y los canales de comunicación; por otro lado, la estrategia genera un plan de acción para que los colaboradores se adapten a las necesidades que tiene la organización.
- Trabajo en equipo: Se relaciona con todos los conocimientos compartidos y plantearse un objetivo en común para alcanzar lo planteado por los altos rangos.
- Ambiente: Este es uno de los factores más importantes, ya que el ambiente es el entorno en el que se puede ver beneficiada o afectada la organización. En el ambiente influyen factores económicos, ecológicos, tecnológicos, entre otros.

#### **1.2.5 Estratos de la cultura organizacional**

Según Segredo, et. al. (2017), se pueden identificar 4 estratos de la cultura organizacional; comprender estos estratos es fundamental para entender cómo funciona la organización y cómo se puede mejorar la cultura para alcanzar los objetivos. A continuación, se interpreta cada uno de ellos.

1. Mobiliario y equipo: Son los elementos físicos tangibles de la organización, como el mobiliario, el equipo de oficina, la decoración, la arquitectura, productos y servicios, locales e instalaciones y la tecnología. Al tratarse de elementos físicos tangibles y fáciles de modificar, cuando la cultura de las organizaciones presenta inconvenientes en este estrato, es más sencillo intervenir en ella y mejorar estos aspectos no requiere mayor esfuerzo.

2. **Patrones de comportamiento:** Son las formas en que los miembros de la organización se comportan e interactúan entre sí, como la forma de comunicarse, de vestirse, de trabajar en equipo, de celebrar el éxito y de resolver conflictos; además están relacionadas con las tareas, procesos de trabajo, normas y reglamentos. Los patrones de comportamiento son observables, pero pueden ser difíciles de cambiar, por lo que se requiere un esfuerzo sostenido para modificar las normas y hábitos de los colaboradores, involucrándose en el proceso de cambio.
3. **Valores y creencias:** Son los principios y normas que guían el comportamiento de los miembros de la organización, como la ética, la filosofía, la responsabilidad social, la innovación, la calidad o la eficiencia, estrategias y objetivos, lo que las personas dicen o hacen cotidianamente. Estos valores y creencias son profundos y están arraigados en la organización, determinan las decisiones que se toman y cómo se hacen las cosas. Cambiar los valores y creencias requiere un proceso de cambio cultural profundo.
4. **Suposiciones básicas:** Son las ideas y valores que se dan por sentado y que no se cuestionan, como la forma de ver el mundo, la naturaleza humana, el papel de la organización en la sociedad o la relación entre los trabajadores y la gerencia. En este estrato están las creencias inconscientes, los prejuicios predominantes, percepciones y sentimientos, por lo que se torna más complicado intervenir en organizaciones que presenten problemas con estos elementos. Estas suposiciones básicas son difíciles de cambiar, pero tienen un impacto profundo en la cultura de la organización. Se requiere un proceso de reflexión y aprendizaje para cambiar las suposiciones básicas.

### **1.2.6 Herramientas para diagnosticar la cultura organizacional**

Según Punina (2016), no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, ya que los resultados pueden generar limitaciones y sesgos. Sin embargo, al momento de diagnosticar la cultura, este proceso debe tener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez. Desde hace algunas décadas, algunos investigadores han planteado diferentes herramientas para evaluar la cultura organizacional, las cuales se presentan a continuación en la Tabla 1:

**Tabla 1***Herramientas para diagnosticar la Cultura Organizacional*

<b>Nombre de la Herramienta</b>	<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Dimensiones</b>
Organizational Culture Inventory	Cooke y Lafferty	1983	<b>Cultura Constructiva:</b> logro, autorrealización, humanista, afiliación. <b>Cultura Pasivo-Defensiva:</b> aprobación, convencional, dependencia, evitación. <b>Cultura Agresivo-Defensiva:</b> oposición, poder, competitividad, perfeccionista. Proceso frente a resultados. Trabajo frente a empleados. Profesionalidad frente a cultura parroquial.
Values Survey Module	Hofstede	1990	Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados. Control flexible frente a control estricto. Normativo frente a pragmático. Innovación, atención al cliente. Orientación de resultados.
Organizational Culture Profile	O'Reilly	1991	Agresividad, apoyo. Énfasis en las recompensas. Orientación al equipo. Decisión. Características dominantes. Estilo de liderazgo.
Organizational Culture Assesment Instrument	Cameron y Quinn	1999	Estilo gerencial. Unión de organización. Énfasis estratégico. Criterio de éxito. Liderazgo.
Modelo propuesto por Prajogo y McDermott	Prajogo y McDermott	2005	Planificación Estratégica. Enfoque al cliente. Información y análisis. Gestión de personas. Gestión de procesos.

*Nota.* Ashkanasy et al.; Quito, A. y Zurita, 2021; Sarros et al., 2005; Spector et al., 2001; Villamarin et al., 2019.

Al analizar las dimensiones planteadas por las distintas herramientas nombradas en el cuadro anterior, existen algunas dimensiones que pueden considerarse similares así, por ejemplo, la dimensión de Cultura Constructiva planteada por Cooke y Lafferty haría relación a la dimensión de Orientación a los Resultados planteada por Hofstede y con la dimensión de Énfasis en las recompensas planteada por O'Reilly. La dimensión de

Cultura Pasivo-Defensiva planteada así mismo por Cooke y Lafferty haría relación a la dimensión de Control Estricto de Hofstede y con las dimensiones de Aprobación y Dependencia de O'Reilly. Otra similitud existe entre la dimensión Cultura Agresivo-Defensiva planteada por Cooke y Lafferty que tendría relación a las dimensiones de Poder, Competencia y Agresividad de O'Reilly.

La dimensión de Control Flexible frente a Control Estricto planteada por Hofstede haría relación a la dimensión Cultura Pasivo-Defensiva planteada por Cooke y Lafferty. La dimensión de Innovación planteada por O'Reilly tiene relación con la Cultura Constructiva de Cooke y Lafferty. Existe una similitud entre la dimensión de Apoyo de O'Reilly con la Cultura Constructiva de Cooke y Lafferty.

La dimensión de Estilo Gerencial planteada por Cameron y Quinn se relaciona con la dimensión de Liderazgo planteada por Prajogo y McDermott. La dimensión de Unión de Organización planteada por Cameron y Quinn se relaciona con Gestión de Personas de Prajogo y McDermott. El Énfasis Estratégico de Cameron y Quinn se relaciona con la Planificación Estratégica de Prajogo y McDermott.

Dentro de la última herramienta, el Enfoque al Cliente de Prajogo y McDermott se relaciona con Atención al Cliente de Hofstede. Por último, la dimensión de Gestión de Proceso se relaciona con Proceso frente a Resultados de Cooke y Lafferty.

### **1.3 Clima Organizacional**

El clima organizacional hace referencia a comprometerse con los trabajadores para tener un control acerca de las labores; para esto, el clima organizacional se convierte en una fuente principal en la adaptabilidad de la planificación de recursos empresariales en un tipo de economías emergente que se extiende por el mundo (Akron et al., 2022). La diversidad de este avance transforma la gestión de las empresas ofreciendo a los trabajadores una mayor dependencia.

El concepto de clima organizacional es fundamental en el ámbito laboral, pues influye directamente en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores dentro de una organización; se define como la percepción que tanto colaboradores como directivos tienen del ambiente laboral, y también se describe como las percepciones que se tienen en común por un grupo de personas sobre su entorno laboral, considerando diversos aspectos tales como el liderazgo, la comunicación y las relaciones laborales (Bermejo et al., 2022).

Según Hussainy (2022), la salud mental es imprescindible para el desarrollo de los colaboradores al priorizar el bienestar y fomentar un clima laboral de manera positiva, para de esta manera crear un ambiente ameno que desincentiven a los trabajadores a que no abandonen su puesto de trabajo. Un buen clima permite que el equipo de trabajo se sienta comprometido, dedicado y con un nivel de permanencia a largo plazo.

### **1.3.1 Importancia del Clima Organizacional**

Lan et al., (2020) indican que un ambiente percibido positivamente por los trabajadores es esencial para prevenir el cansancio laboral, pues el problema atrae a situaciones negativas, tanto para las empresas como para sus colaboradores. Además, es importante implementar un equilibrio entre lo personal y laboral, fomentando un estilo de apoyo a los trabajadores para afrontar las situaciones cotidianas del trabajo.

El clima laboral de una organización permite conocer si existen problemas por parte de los trabajadores o la empresa, para de esta manera aplicar medidas correctivas y crear un clima de armonía, teniendo en cuenta que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, mientras que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento (Villanueva et al., 2017).

La importancia del clima organizacional está relacionada con la colaboración, confianza y respeto, con un ambiente laboral motivador, con la finalidad de alcanzar los objetivos de manera exitosa para la organización siendo un reflejo de la misma (Ruiz, 2020). El desempeño laboral es fuente de innovación y profesionalismo al momento de aportar significativamente a la satisfacción laboral.

### **1.3.2 El papel del empleador en la construcción del clima organizacional**

El clima organizacional es el ambiente que se crea dentro de una empresa mediante la interacción de los miembros. Los líderes de una organización tienen la responsabilidad de implementar políticas que promuevan bienestar, equidad y reconocimiento de los logros (Díaz y Quintana, 2019).

De acuerdo con Montes de Oca (2022), la implementación de estrategias de evaluación de desempeño y formación continua contribuye a fortalecer el clima organizacional, cuando los colaboradores sienten que sus esfuerzos son valorados y que tienen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

### 1.3.3 Tipos de clima organizacional

Sánchez et al. (2018) proponen los siguientes tipos de clima organizacional:

- **Clima autoritario:** Las empresas con un clima autoritario se caracterizan por tomar decisiones centralizadas en donde el gerente es la persona que tiene el poder; en los colaboradores tienen poca o no tienen participación de opinión acerca de la toma de decisiones.
- **Clima participativo:** La comunicación es una característica esencial para generar confianza entre las personas y el jefe, por lo que se genera un ambiente eficiente en donde la información fluye en todos los niveles de la empresa, promoviendo un desempeño de motivación, transparencia y compromiso.

Por su parte, Sandoval (2004) plantea que cada uno de los 2 tipos de clima laboral antes nombrados se subdivide en 2 más:

Clima de tipo autoritario:

- **Autoritario explotador:** El sistema se caracteriza por tener un ambiente laboral de temor e intimidación; el personal no tiene autonomía para expresarse pues se trabaja de manera constante con supervisión y control.
- **Autoritario paternalista:** Es un sistema que crea un ambiente laboral de empatía y confianza limitada, existiendo un control por parte de los jefes; se maneja mediante sanciones, pero también recompensas como guía de comportamiento para los colaboradores.

Clima de tipo participativo

- **Sistema consultivo:** Las decisiones son tomadas de manera conjunta. Se caracteriza por tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores, valorando su conocimiento e involucrando a todos los niveles para de esta manera fomentar el compromiso y motivación.
- **Sistema participativo en grupo:** Está basado en un trabajo de manera conjunta, fomentando la unión de todas las áreas y otorgando autonomía con un sentido de pertenencia; también la comunicación fluye, creando un ambiente positivo y productivo, involucrando colaboradores y jefes para la toma de decisiones de la empresa.

### **1.3.4 Características del clima organizacional**

Para Chuyma et al. (2021) el clima organizacional tiene las siguientes características:

- La comunicación efectiva es importante para mantener un ambiente laboral sano. La comunicación abierta y transparente mejora la resolución de problemas con flexibilidad y adaptabilidad.
- Seguridad y confianza generan un desarrollo de pertenencia que va a alentar a los colaboradores a dar lo mejor de cada uno.
- La motivación y el compromiso de los trabajadores incentivan a que ellos den lo mejor de sí mismos y una mejor calidad.
- Equidad e igualdad son esenciales para los colaboradores, pues existe un trato justo independiente de su género, etnia, edad, generando un entorno de trabajo estable.
- Crecimiento personal de los trabajadores, lo cual permite que exista un aprendizaje y desarrollo de habilidades, fomentando un clima organizacional satisfactorio y fortaleciendo el trabajo en equipo.
- Reconocimiento del buen trabajo, generando un compromiso mediante recompensas para impulsar el éxito laboral.
- La innovación es esencial para mejorar los procesos, esto permite aumentar la competitividad en relación con el mercado y por ende tener una mayor probabilidad de éxito empresarial.

### **1.3.5 Herramientas para diagnosticar el clima organizacional**

En la Tabla 2 se presentan algunas herramientas utilizadas para medir el clima organizacional.

**Tabla 2***Herramientas para diagnosticar el Clima Organizacional*

<b>Nombre de la herramienta</b>	<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Dimensiones que analiza</b>
Cuestionario de clima organizacional	Litwin y stringer	1968	Estructura. Responsabilidad. Recompensa. Desafío. Relaciones interpersonales. Cooperación. Estándares. Conflictos. Identidad. Orientación hacia el logro. Orientación hacia el personal. Orientación hacia el trabajo. Orientación hacia el cliente.
Escala de clima organizacional de Likert	Likert	1981	Orientación hacia el liderazgo. Orientación hacia la innovación. Orientación hacia la colaboración. Orientación hacia la ética. Orientación hacia el aprendizaje y desarrollo. Autonomía. Cohesión. Confianza.
Instrumento de medida	Koys y DeCotiis	1991	Presión. Apoyo. Reconocimiento. Equidad. Innovación.

*Nota.* Bustamante y Lapo, 2022; Hernández et al., 2014; Patterson, 2005.

Al analizar las dimensiones planteadas por las distintas herramientas nombradas en el cuadro anterior existen algunas dimensiones que pueden considerarse similares, así, por ejemplo, la dimensión de recompensa planteada por Litwin y Stringer hace relación a la dimensión de reconocimiento planteada por Koys y DeCotiis.

En la dimensión de estructura de Litwin y Stringer se relaciona con orientación hacia el trabajo de Likert; ambas se relacionan con expectativas, procesos con la libertad de crear y mejorar.

La responsabilidad de Litwin y Stringer está vinculada con la dimensión de confianza planteada por Likert y Koys y DeCotiis las cuales se relacionan para la toma de decisiones, creando empleados capaces y responsables.

La dimensión de equidad de Koys y DeCotiis está vinculada con la orientación hacia el trabajo de Likert; ambas se relacionan pues promueven la justicia y la imparcialidad en el trato.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

#### **2.1 Objetivo General**

Diagnosticar la cultura y clima organizacional en una cadena de gimnasios de la ciudad de Cuenca.

#### **2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar una fundamentación teórica que destaque la importancia de la medición de cultura y clima en una organización.
- Conocer si la cultura organizacional reinante en la empresa coincide con la que prefieren los trabajadores.
- Conocer que dimensiones de clima organizacional son las que están afectando la relación entre los colaboradores de la corporación.
- Elaborar un plan de acción ante los resultados obtenidos con estrategias específicas para mejorar la cultura y el clima organizacional.

#### **2.3 Metodología**

##### **2.3.1 Tipo de Investigación**

La presente investigación fue de tipo cuantitativa, ya que se utilizaron herramientas cuyas alternativas de respuesta a los ítems evaluados se tabulan de forma numérica. Así mismo dentro del nivel de profundización de la investigación, éste fue descriptivo, ya que se pretende detallar y describir el estado actual de la cultura y el clima organizacional en la empresa. No se buscó establecer relaciones causales, sino más bien obtener un panorama claro de la situación. Considerando la temporalidad, la investigación fue de tipo transversal, ya que se llevó a cabo en un momento específico del tiempo para evaluar las percepciones actuales de los colaboradores, sin un seguimiento temporal a largo plazo.

##### **2.3.2 Población**

La población considerada para este estudio estuvo inicialmente conformada por 50 colaboradores, sin embargo, considerando el criterio de exclusión de tener al menos tres meses laborando en la empresa, se excluyó a ocho colaboradores. Además, los directivos de la empresa dieron por terminada la relación laboral con cinco colaboradores dedicados

a la producción de videos publicitarios antes de realizar este estudio, por lo que la investigación se aplicó a 37 colaboradores.

### **2.3.3 Instrumentos**

#### **Herramienta de Evaluación de la Cultura Organizacional**

En el marco teórico se mencionó que existen varias herramientas para diagnosticar que tipo de cultura tiene una organización, por lo cual se ha optado por hacer uso del cuestionario de Cameron y Quinn conocido como Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

El OCAI, desarrollado por Cameron y Quinn en 1999, según Cancino y Vial (2022) define seis dimensiones para evaluar la cultura organizacional: (ver Tabla 3)

**Tabla 3**

*Dimensiones y definiciones del cuestionario OCAI*

<b>Dimensiones</b>	<b>Definición</b>
Características Dominantes	Son las características predominantes de la cultura organizacional, se centra en identificar la cultura reinante que influye en el comportamiento y las prácticas de la empresa, es decir cómo se sienten los colaboradores.
Liderazgo Organizacional.	Evalúa cómo se ejerce el liderazgo en la organización y qué tipo de liderazgo es más valorado y practicado por los gerentes.
Gestión de empleados.	Gestiona los recursos humanos dentro de la organización, incluyendo aspectos como la contratación, la formación, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional.
Cohesión Organizacional.	Aquí se analiza en qué medida la estrategia de la organización está alineada con su cultura organizacional. Se enfoca en identificar las prioridades estratégicas y cómo se reflejan en la cultura empresarial.
Énfasis Estratégico.	Son los valores y creencias compartidos que unen a los miembros de la organización y les proporcionan un sentido de identidad y pertenencia. Se considera cuál es el nivel de confianza, apertura y que tanta participación tienen de la organización.
Criterios de Éxito.	Mide el éxito dentro de la organización. Examina los estándares y las métricas utilizadas para evaluar el desempeño y el logro de objetivos, si los empleados trabajan en equipo, si están comprometidos, entre otras.

*Nota.* Cancino y Vial (2022)

Estas cuatro dimensiones evaluadas, puede determinarse en uno de los cuatro tipos de cultura; Clan, Adhocrática, de Mercado, Jerárquica, que ya fueron definidos en el capítulo 1 previamente.

Este cuestionario incluye la opción de que los evaluados califiquen la cultura organizacional existente y la que ellos preferirían; para evaluar estos dos tipos de cultura, el evaluado tendrá cuatro alternativas para calificar cada una de las seis dimensiones.

Estas alternativas son nombradas como A, B, C y D. El empleado deberá repartir entre estas cuatro opciones un total de 100 puntos.

Una vez que todos los colaboradores han respondido el cuestionario, las puntuaciones asignadas a cada una de las alternativas de respuesta en las seis dimensiones deberán ser promediadas en base al número de colaboradores que respondieron el cuestionario. Se recomienda que dichas puntuaciones promedio sean presentadas en un gráfico radial que permita observar con facilidad la comparación entre la cultura actual de la organización y la que los colaboradores prefieren.

### **Herramienta de Evaluación del Clima Organizacional**

Para evaluar el clima organizacional de la cadena de gimnasios, se optó por hacer uso del cuestionario de Litwing y Stringer conocido como Organizational Climate Questionnaire (OCQ).

El OCQ desarrollado por Litwing y Stringer, según Reyes et al. (2020) consta de 53 afirmaciones agrupadas en nueve dimensiones principales para evaluar el clima organizacional: (ver Tabla 4)

**Tabla 4***Dimensiones y definiciones del cuestionario OCQ*

<b>Dimensiones</b>	<b>Definición</b>
Estructura Preguntas de la 1 a la 10	Es la percepción de los trabajadores sobre las normas, procedimientos y restricciones. Las empresas reflejan si se inclinan a un modelo burocrático rígido o hacia un ambiente más flexible e informal. La estructura influye en el comportamiento individual y grupal de la organización.
Responsabilidad Preguntas de la 11 a la 17	Percepción de los colaboradores acerca de la autonomía para la toma de decisiones, se trata de enfatizar en la sensación sobre ser su propio jefe, para crear un compromiso elevado en el trabajo al momento de tomar decisiones de forma independiente, estableciendo metas y responsabilidades.
Recompensa Preguntas de la 18 a la 23	Es la percepción de los subordinados acerca de la recompensa por el trabajo bien hecho. Evalúa la forma de la organización al momento de castigar o premiar los logros. Es importante destacar que la recompensa monetaria no siempre es la mejor manera.
Riesgo Preguntas de la 24 a la 28	Los sentimientos que poseen los trabajadores de percibir los desafíos que se imponen en el trabajo; es importante tener riesgos en los diferentes niveles de la empresa y no solo en los puestos directivos.
Calor Preguntas de la 29 a la 33	Percepción de los colaboradores sobre la posibilidad de tener un ambiente laboral agradable y positivo, con buenas relaciones interpersonales, centrándose especialmente en el compañerismo, apoyo, amistad, fomentando los grupos sociales e informales dentro de la organización.
Estándares de desempeño Preguntas de la 34 a la 39	Refleja la percepción de los evaluados sobre las expectativas para el rendimiento de la organización, refiriéndose a la importancia de tener metas concisas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de motivación no se sienten impulsadas por las altas exigencias a menos que tengan un estatus que les permita tener mayor control e influencia.
Apoyo Preguntas de la 40 a la 44	Los colaboradores perciben la existencia de un ambiente de ayuda y colaboración dentro de la empresa, tanto en los niveles superiores como en los inferiores.
Conflicto Preguntas de la 45 a la 49	Los trabajadores son capaces de percibir que conlleva una organización para entender las distintas opiniones, afrontar problemas y buscar soluciones; indica la manera más eficiente para gestionar conflictos a través de la confrontación, lo cual tiene un beneficio en la organización como en el bienestar mental de los trabajadores.
Identidad Preguntas de la 50 a la 53	Sentimiento de pertenencia a la organización, por lo tanto, es un factor importante dentro del equipo de trabajo. Es esencial que se trate de comprender los objetivos personales para que estén alineados con los de la empresa.

---

*Nota.* Reyes et al. (2020)

Las 53 afirmaciones que conforman el cuestionario OCQ, y que se clasifican en las 9 dimensiones antes nombradas, deben ser respondidas eligiendo una de las 4 alternativas de respuesta: Muy en Desacuerdo, En Desacuerdo, De Acuerdo o Muy de Acuerdo, a las que se les asigna un puntaje entre 1 y 4 puntos.

Es necesario indicar que las afirmaciones a evaluar pueden estar planteadas en un sentido positivo o negativo. Las afirmaciones planteadas en un sentido positivo son aquellas en las que responder con la opción Muy de Acuerdo, evidencia un clima laboral favorable dentro de la organización, mientras que las afirmaciones negativas son aquellas en las que la respuesta Muy de Acuerdo, demuestra un clima laboral desfavorable dentro de la organización.

La inclusión de afirmaciones planteadas en un sentido negativo permite determinar con mayor claridad si las respuestas dadas por un evaluado fueron dadas con la sinceridad necesaria o si fueron realizadas al azar, sin mayor atención.

A continuación, se presentan los puntajes asignados a las diferentes alternativas de respuesta, según se trate de afirmaciones planteadas en sentido positivo o negativo: (Ver Tabla 5)

**Tabla 5**

*Alternativas de respuestas a las preguntas*

<b>Positivas</b>	<b>Valor</b>	<b>Negativas</b>	<b>Valor</b>
Muy en desacuerdo	1	Muy en desacuerdo	4
En desacuerdo	2	En desacuerdo	3
De acuerdo	3	De acuerdo	2
Muy de acuerdo	4	Muy de acuerdo	1

Cabe recalcar que las preguntas negativas son la 7, 8, 9, 11, 16, 17, 21, 23, 24, 27, 31, 32, 38, 40, 45, 49, 52 y 53.

Para la obtención de la puntuación promedio de cada dimensión luego de aplicar el cuestionario a un grupo de personas se procedió de la siguiente manera:

1. Sume las puntuaciones correspondientes a las respuestas dadas a las preguntas de una dimensión determinada en cada uno de los cuestionarios aplicados.
2. Sume todos los puntajes obtenidos al realizar el paso 1.

3. Divida el resultado obtenido en el paso 2 para el número de preguntas de la dimensión analizada, y luego para el número de cuestionarios aplicados. Deberá obtener un resultado final entre 1 y 4.
4. Repita los pasos anteriores para las restantes dimensiones del cuestionario.
5. Para obtener la puntuación global de clima laboral, sume las puntuaciones promedio de cada dimensión (obtenidas a través de los pasos anteriores) y divida este resultado para 9 (total de dimensiones del cuestionario).

Las puntuaciones promedio obtenidas en cada una de las afirmaciones como en las dimensiones evaluadas en este cuestionario, así como la puntuación global que se puede obtener al promediar los puntajes de cada dimensión, pueden ser interpretados según los rangos presentados en la siguiente tabla: (Ver Tabla 6)

**Tabla 6**

*Interpretación de puntuaciones promedio y globales*

Escala		Ponderación	Propuesta de acción
1 a 1,4		Muy desfavorable	Plan de mejora
1,5 a 2,4		Desfavorable	Plan de mejora
2,5 a 3,4		Favorable	Plan de reforzamiento
3,5 a 4		Muy favorable	Plan de reforzamiento

### 2.3.4 Procedimiento

Dentro del procedimiento para desarrollar esta investigación, se cumplieron los siguientes pasos:

- En primer lugar, se solicitó la autorización al gerente de la cadena de gimnasios de la ciudad de Cuenca, para recolectar toda la información necesaria.
- Como segundo paso se elaboró un cronograma para la aplicación de los cuestionarios de cultura y clima organizacional en las diferentes sucursales de la cadena de gimnasios.
- Al momento de aplicar los cuestionarios al personal de la cadena de gimnasios en base al cronograma elaborado, se solicitó a los colaboradores indicar algunos datos sociodemográficos como el género, la edad, la antigüedad en la empresa y la sucursal en la que laboran, para clasificar la información al momento de presentar los resultados. Se garantizó el anonimato de los participantes en la investigación.

- Luego se procedió a la tabulación de los datos obtenidos.
- Una vez realizada la tabulación de la información levantada, los resultados fueron socializados con los propietarios de la cadena de gimnasios.
- Finalmente se elaboró una propuesta de un plan de acción ante los resultados obtenidos, definiendo estrategias de mejora para aquellos aspectos evaluados desfavorablemente, y planes de reforzamiento para las dimensiones que los colaboradores evalúan de forma favorable.

### **2.3.5 Análisis de Datos**

Los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios de cultura y clima organizacional fueron tabulados a través de la herramienta Microsoft Excel, la misma que permitió elaborar tablas y gráficos estadísticos para la posterior interpretación de resultados.

## CAPÍTULO 3

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 Resultados de la cultura organizacional

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario OCAI en la cadena de gimnasios de la ciudad de Cuenca.

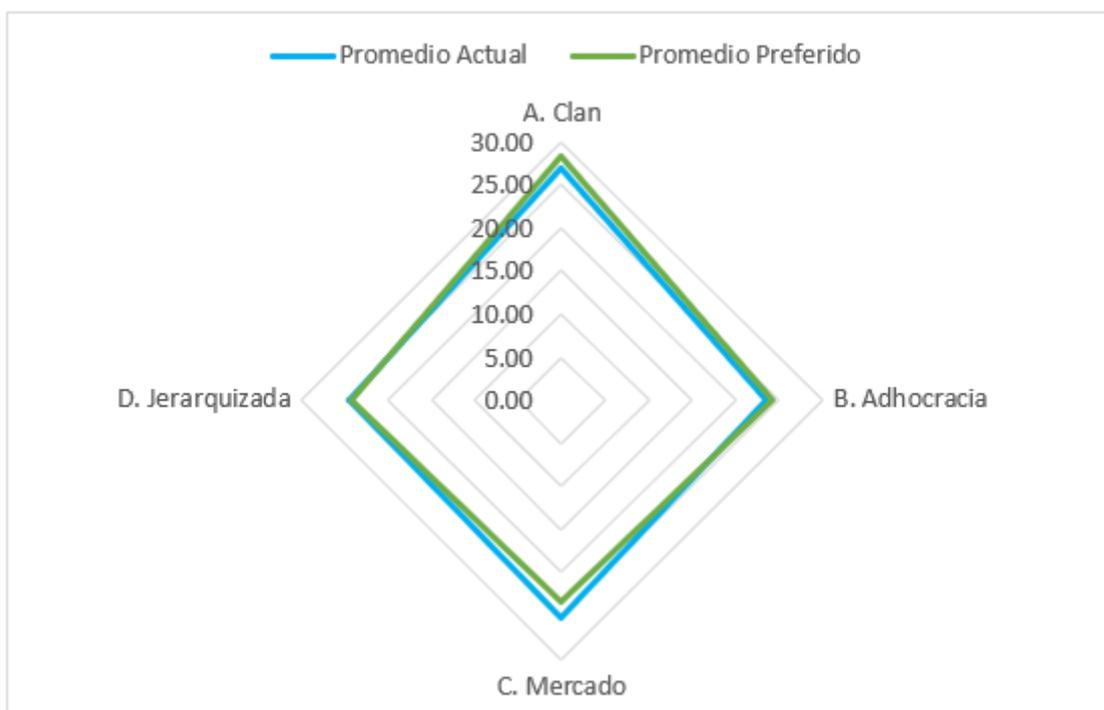
**Tabla 7**

*Resultados de la Cultura Actual y Preferida*

	Promedio Actual	Promedio Preferido
A. Clan	26.82	28.33
B. Adhocracia	23.58	24.17
C. Mercado	25.14	23.33
D. Jerarquizada	24.53	24.17

**Figura 1**

*Diagnóstico del tipo de cultura en gráfico radial.*



Como se puede observar en la figura número 1, las líneas azules (Promedio Actual) y las líneas verdes (Promedio Preferido) muestran la percepción de la organización sobre su cultura en cada una de las cuatro dimensiones. En general, se observa que la cultura

actual y la preferida son muy similares, lo que indica que la organización está bastante satisfecha con su cultura actual. Por lo que ambas están en un tipo de cultura tipo Clan.

### 3.2 Resultados del clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario OCQ en la cadena de gimnasios de la ciudad de Cuenca.

#### 3.2.1 Dimensión de Estructura

**Tabla 8**

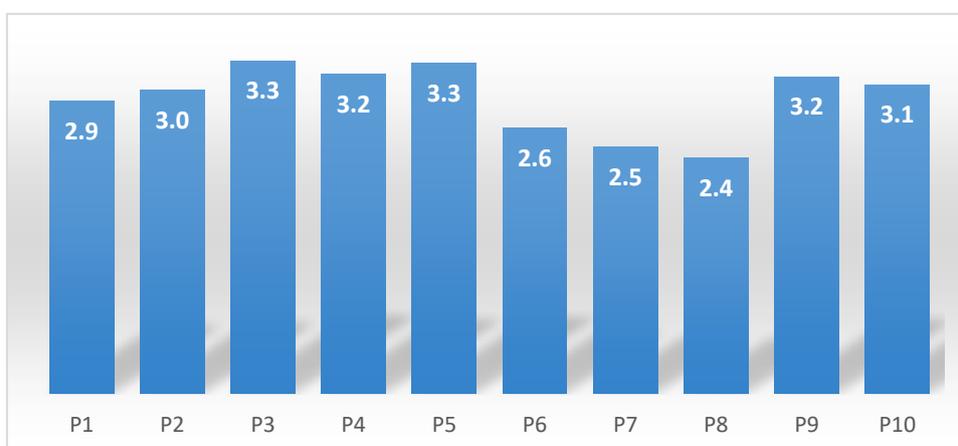
*Preguntas de la dimensión Estructura*

Número	Pregunta
P1	En esta organización las tareas están claramente definidas
P2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
P3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
P4	Conozco claramente las políticas de esta organización
P5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
P6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas
P7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
P8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
P9	En esta organización no se tiene claro a quien reportar
P10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

*Nota.* Las preguntas negativas se muestran en subrayadas de color amarillo.

**Figura 2**

*Resultados de la dimensión Estructura*



Como se puede observar en la figura número 2, correspondiente a las preguntas de la dimensión estructura, se puede decir que la mayoría de las preguntas presentan

puntuaciones favorables. Se destacan las preguntas 3 y 5 que demuestran que en la organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones, así como se conoce claramente la estructura de la organización la pregunta menos puntuada es la 8 que tiene una puntuación que puede calificarse como desfavorable, lo cual indica que la productividad de la organización puede verse afectada por la falta de organización y planificación.

### 3.2.2 Dimensión de Responsabilidad

**Tabla 9**

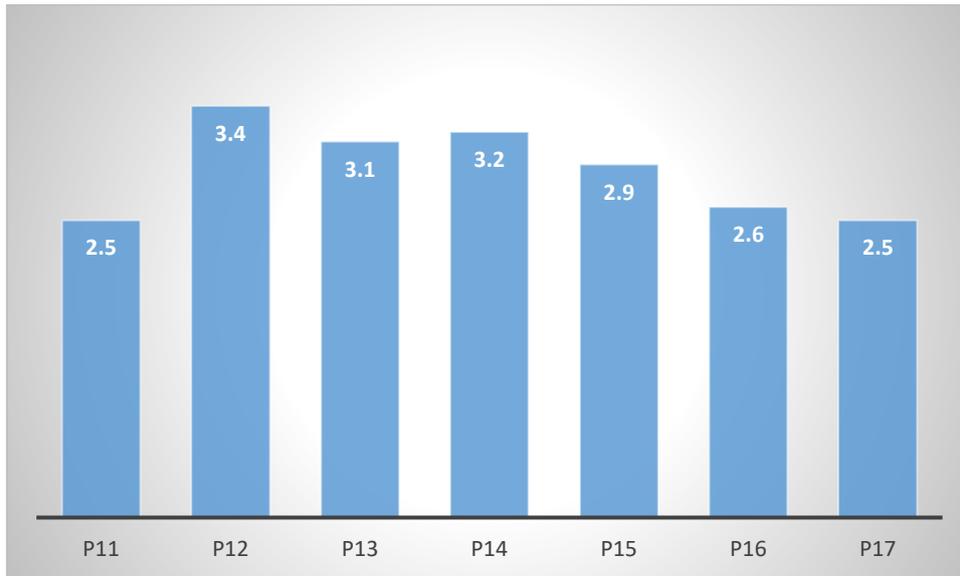
*Preguntas de la dimensión Responsabilidad*

Número	Pregunta
P11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
P12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
P13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
P14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
P15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma
P16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas
P17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

*Nota.* Las preguntas negativas se muestran en subrayadas de color amarillo.

### Figura 3

#### Resultados de la dimensión Responsabilidad



Como se puede observar en la figura número 3, correspondiente a las preguntas de la dimensión Responsabilidad, se puede decir que la mayoría de las preguntas presentan puntuaciones favorables. Se destaca la pregunta 12 que demuestra que a la gerencia le gusta que las personas hagan bien su trabajo sin estar siendo verificados por ellos; también se conocen las preguntas menos puntuadas como la 11 y 17 teniendo una puntuación que puede calificarse como favorable dentro de las más bajas de la dimensión. Existe algo de confianza en el trabajo de los colaboradores y estos sí suelen asumir sus responsabilidades.

### 3.2.3 Dimensión de Recompensa

Tabla 10

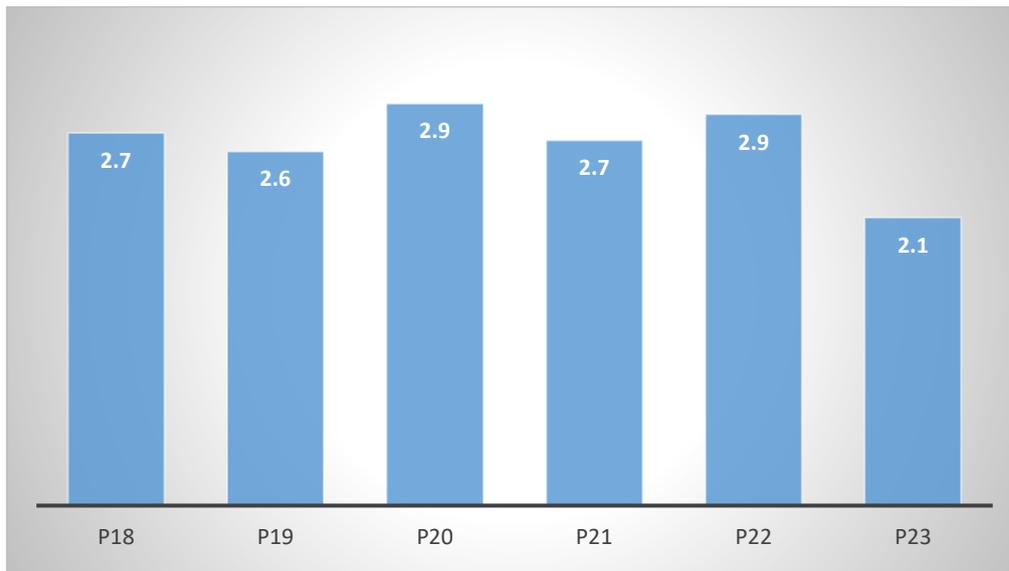
#### Preguntas de la dimensión Recompensa

Número	Pregunta
P18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
P19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
P20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
P21	En esta organización hay mucha crítica
P22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
P23	Cuando cometo un error me sancionan

Nota. Las preguntas negativas se muestran en subrayadas de color amarillo.

## Figura 4

### Resultados de la dimensión Recompensa



Como se puede observar en la figura número 4, correspondiente a las preguntas de la dimensión recompensa, se puede decir que la mayoría de las preguntas presentan puntuaciones favorables. Se destacan las preguntas 20 y 22 que demuestra que la recompensa e incentivos son mayores a las críticas y existe reconocimiento por hacer un buen trabajo, también se conoce la pregunta menos puntuada como la 23 teniendo una puntuación que puede calificarse como desfavorable, lo cual indica que cuando se comete un error es sancionado.

### 3.2.4 Dimensión de Riesgo

Tabla 11

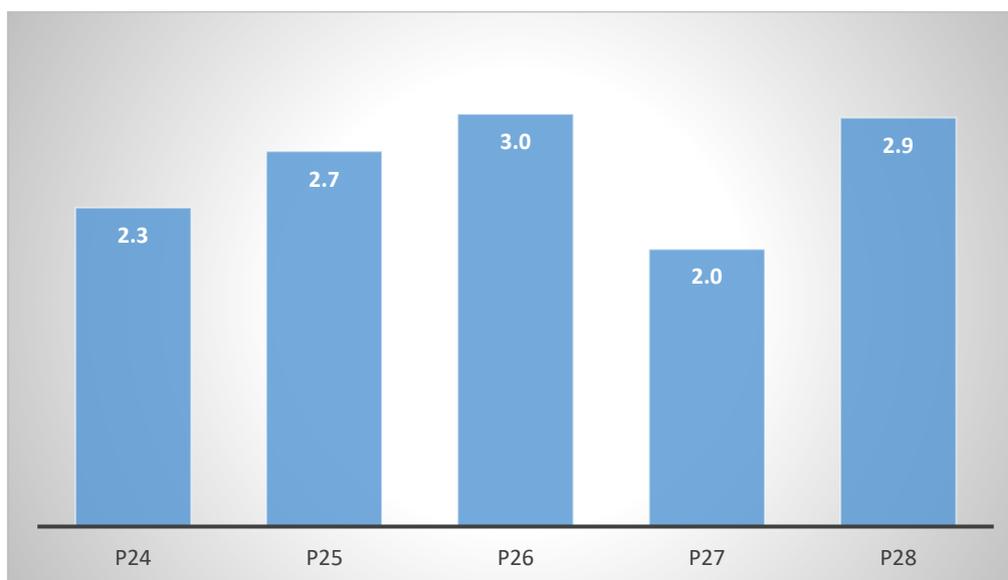
#### Preguntas de la dimensión Riesgo

Número	Pregunta
P24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente
P25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
P26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia
P27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
P28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea

Nota. Las preguntas negativas se muestran en subrayadas de color amarillo.

## Figura 5

### Resultados de la dimensión Riesgo



Como se puede observar en la figura número 5, correspondiente a las preguntas de la dimensión riesgo se puede decir que la mayoría de las preguntas presentan puntuaciones favorables, se destaca la pregunta 26 que demuestra que en la organización se debe tomar grandes riesgos para estar delante de la competencia, también se conoce la pregunta menos puntuada como la 27 teniendo una puntuación que puede calificarse como desfavorable, lo cual indica que la toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

### 3.2.5 Dimensión de Calor

Tabla 12

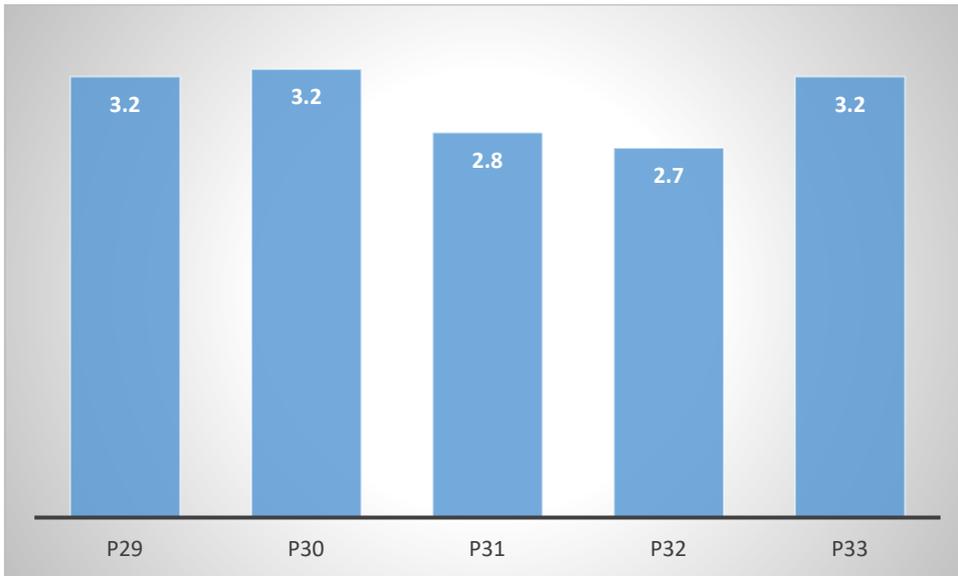
#### Preguntas de la dimensión Calor

Número	Pregunta
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables

*Nota.* Las preguntas negativas se muestran en subrayadas de color amarillo.

**Figura 6**

*Resultados de la dimensión Calor*



Como se puede observar en la figura número 6, correspondiente a las preguntas de la dimensión Calor se puede decir que la mayoría de las preguntas presentan puntuaciones favorables, se destacan las preguntas 29, 30 y 33 que demuestra que en la organización existe una atmosfera amistosa, un clima de trabajo sin tensiones y la relación gerencia – trabajador es agradable; también se conoce la pregunta menos puntuada como la 32 teniendo una puntuación favorable dentro de las más bajas de la dimensión. Indica que los colaboradores en las organizaciones tienden pretenden ser cálidas y sociables.

### 3.2.6 Dimensión de Estándares de Desempeño

**Tabla 13**

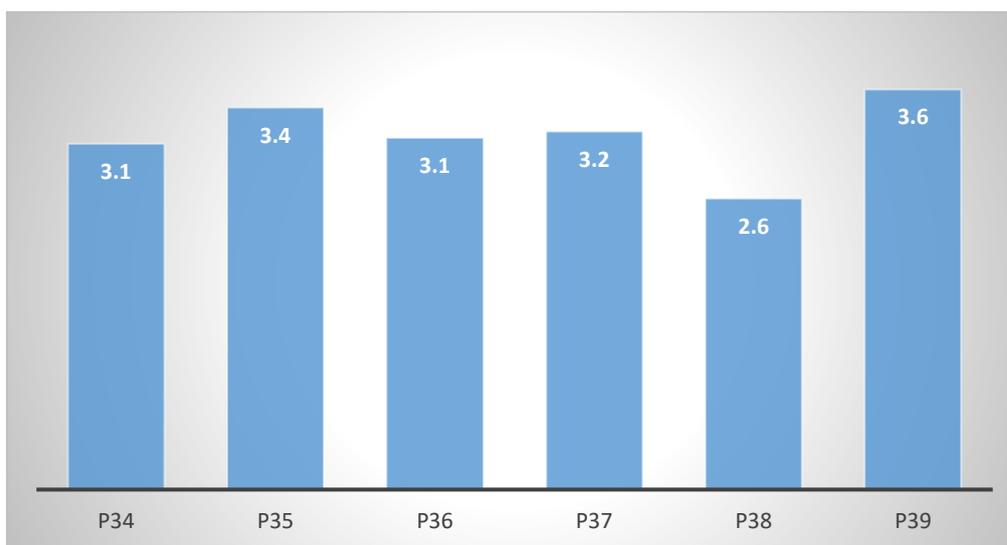
*Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño*

Número	Pregunta
P34	En esta organización se exige un rendimiento alto
P35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar
P36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal
P37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien
P38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño
P39	Me siento orgulloso de mi desempeño

*Nota.* Las preguntas negativas se muestran en subrayadas de color amarillo.

## Figura 7

### Resultados de la dimensión Estándares de Desempeño



Como se puede observar en la figura número 7, correspondiente a las preguntas de la dimensión de Estándares de Desempeño, se puede decir que la mayoría de las preguntas presentan puntuaciones favorables; se destaca la pregunta 39 que demuestra que los colaboradores se sienten orgullosos de su desempeño posicionándose como muy favorable; también se conoce la pregunta menos puntuada como la 38 teniendo una puntuación que puede calificarse como favorable de las más bajas de la dimensión. Los líderes en la organización pretenden en estas sea más importante el desempeño de los trabajadores que la relación entre ellos.

### 3.2.7 Dimensión de Apoyo

Tabla 14

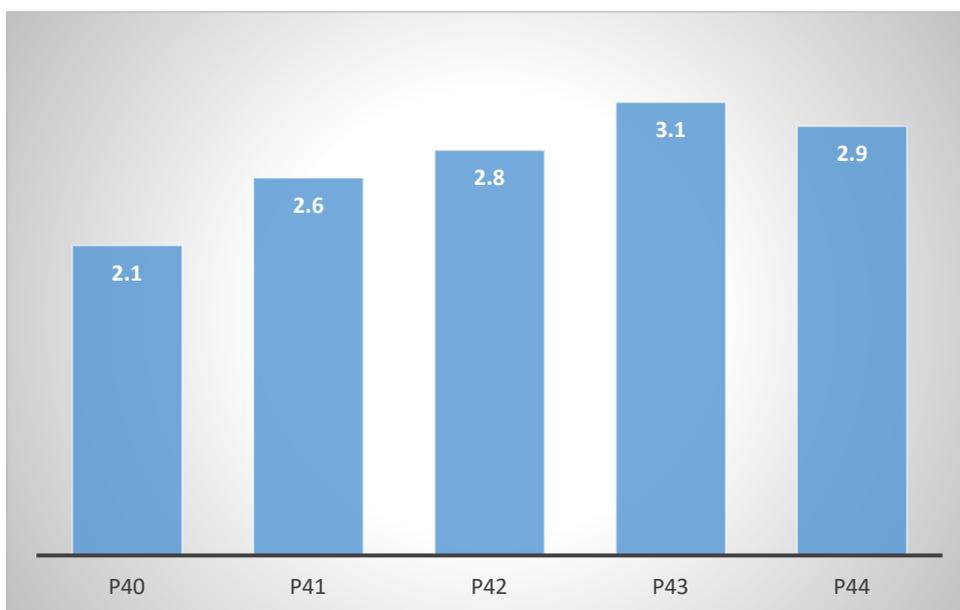
#### Preguntas de la dimensión Apoyo

Número	Pregunta
P40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores
P41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
P42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra
P43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
P44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)

Nota. Las preguntas negativas se muestran en subrayadas de color amarillo.

## Figura 8

### Resultados de la dimensión Apoyo



Como se puede observar en la figura número 8, correspondiente a las preguntas de la dimensión de apoyo se puede decir que la mayoría de las preguntas presentan puntuaciones favorables, se destaca la pregunta 43 que demuestra que existe apoyo por parte del jefe y sus compañeros cuando una labor es difícil, también se conoce la pregunta menos puntuada como la 40 teniendo una puntuación que puede calificarse como desfavorable, lo cual indica que si alguien se equivoca, las cosas van mal para los superiores.

### 3.2.8 Dimensión de Conflicto

Tabla 15

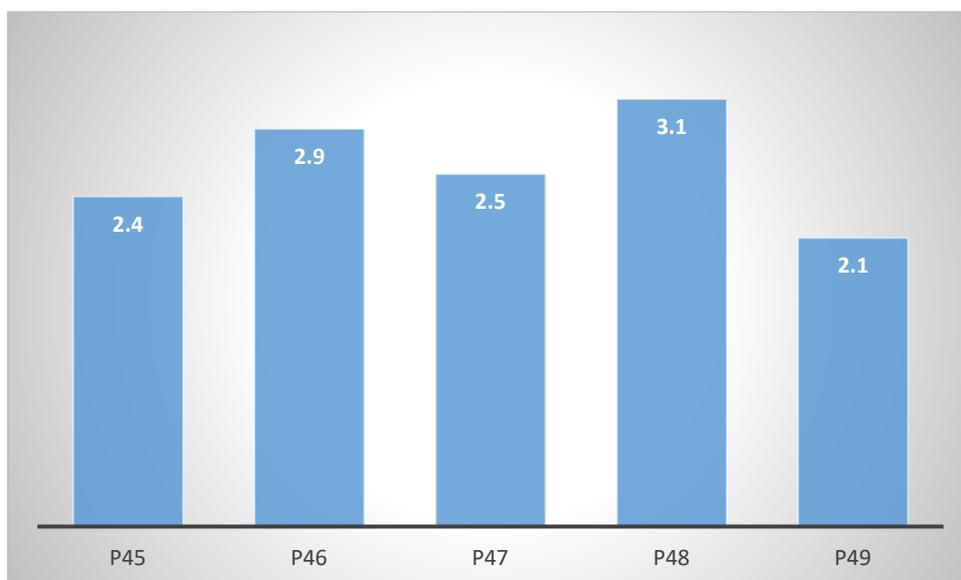
#### Preguntas de la dimensión Conflicto

Número	Pregunta
P45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
P46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
P47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos
P48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes
P49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible

Nota. Las preguntas negativas se muestran en subrayadas de color amarillo.

## Figura 9

### Resultados de la dimensión Conflicto



Como se puede observar en la figura número 9, correspondiente a las preguntas de la dimensión de conflicto se puede decir que la mayoría de las preguntas presentan puntuaciones favorables, se destaca la pregunta 48 que demuestra que siempre se puede decir lo que se piensa aunque no estén de acuerdo los jefes, también se conoce la pregunta menos puntuada como la 49 teniendo una puntuación que puede calificarse como desfavorable, lo cual indica que lo importante en la organización es tomar decisiones de manera fácil y rápida.

### 3.2.9 Dimensión de Identidad

Tabla 16

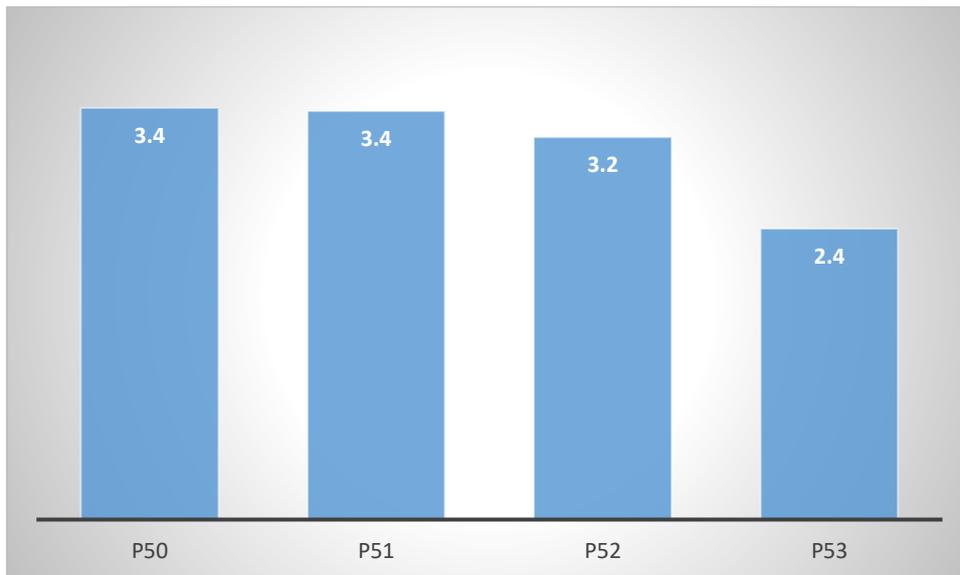
#### Preguntas de la dimensión Identidad

Número	Pregunta
P50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
P51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
P52	Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
P53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses

Nota. Las preguntas negativas se muestran en subrayadas de color amarillo.

## Figura 10

### *Resultados de la dimensión Identidad*

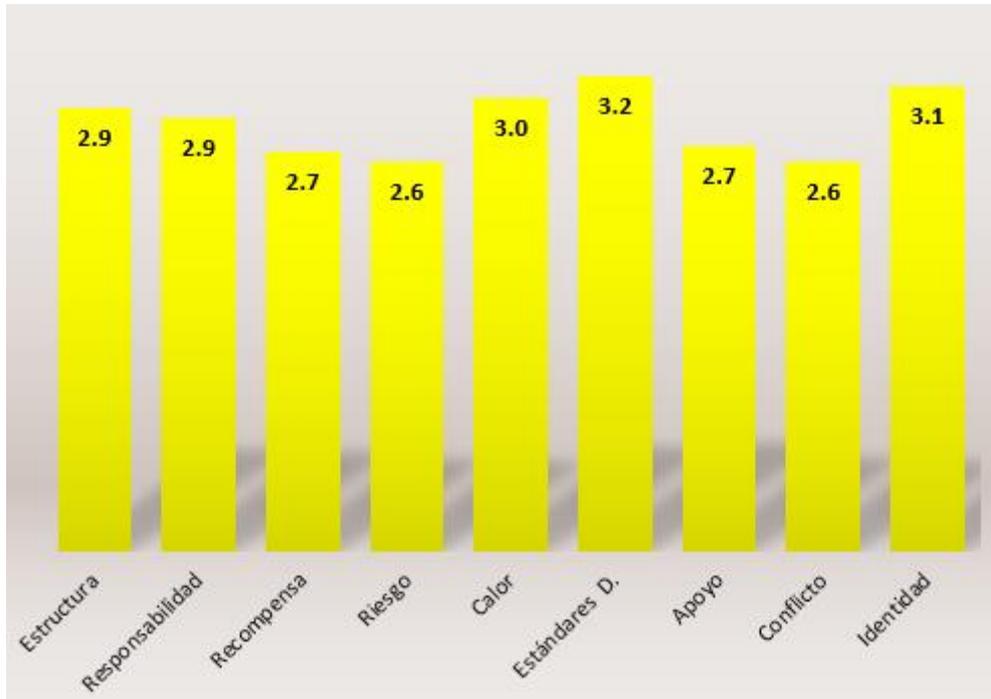


Como se puede observar en la figura número 10, correspondiente a las preguntas de la dimensión de identidad se puede decir que la mayoría de preguntas presentan puntuaciones favorables, se destacan las preguntas 50 y 51 que demuestra que la gente se siente orgullosa de pertenecer en la organización y ser miembro de un equipo que funciona bien, también se conoce la pregunta menos puntuada como la 53 teniendo una puntuación que puede calificarse como desfavorable, lo cual indica que en la organización cada quien se preocupa por sus intereses.

### 3.2.10 Resultados Globales

**Figura 11**

*Resultados Globales*



Como se puede observar en la figura 11, todas las dimensiones obtuvieron una ponderación favorable; se destaca que la dimensión mejor puntuada es la de Estándares de Desempeño con un promedio de 3,2, lo cual indica que los colaboradores tienen claro las metas que deben alcanzar en sus respectivos puestos.; también se conoce que las dimensiones con menores puntajes son las de Riesgo y Conflicto con un promedio de 2,6, teniendo una calificación que puede calificarse como favorable. Dicho puntaje demuestra que los líderes de la organización están comenzando a considerar que el conflicto puede ser una oportunidad de mejora y que asumir ciertos riesgos en las decisiones tomadas puede ser ventajoso para el crecimiento de la organización.

**Tabla 17***Ponderación y propuesta de acción por dimensión*

<b>Escala</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Dimensiones según resultados</b>	<b>Propuesta de acción</b>
1 a 1,4	Muy desfavorable		Plan de mejora
1,5 a 2,4	Desfavorable		Plan de mejora
2,5 a 3,4	Favorable	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Estándares de Desempeño, Apoyo, Conflicto e Identidad	Plan de reforzamiento
3,5 a 4	Muy favorable		Plan de reforzamiento

De acuerdo con las dimensiones se encuentran en un rango favorable, esto no significa que no haya margen de mejora. El plan de reforzamiento busca consolidar lo positivo, para asegurar que los aspectos favorables del clima organizacional se mantengan y fortalezcan, así mismo prevenir el deterioro para evitar que las dimensiones favorables decaigan y entren en un rango desfavorable. Se quiere impulsar la mejora continua es decir llevar las dimensiones a un nivel muy favorable.

## CAPÍTULO 4

### 4. PLAN DE ACCIÓN

**Tabla 18**

*Plan de acción para la dimensión de Estructura*

Dimensión	Objetivo Específico	Actividades de Mejora	Responsables	Plazo	Método de Verificación
Estructura	Reducir la ambigüedad y la falta de claridad en roles y planificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y documentar claramente los roles de cada puesto.</li> <li>- Elaborar organigramas actualizados y accesibles para todos los empleados.</li> <li>- Establecer canales de comunicación claros y eficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrador</li> <li>- Jefe sucursal.</li> </ul>	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de satisfacción de empleados.</li> <li>- Evaluación del desempeño individual y del equipo.</li> </ul>

**Tabla 19**

*Plan de acción para la dimensión de Responsabilidad*

Dimensión	Objetivo Específico	Actividades de Mejora	Responsables	Plazo	Método de Verificación
Responsabilidad	Incrementar la confianza en los juicios individuales y reducir la necesidad de doble verificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegar tareas y decisiones a los empleados, otorgándoles mayor autonomía.</li> <li>- Establecer criterios claros para la toma de decisiones y comunicar las expectativas.</li> <li>- Fomentar una cultura de retroalimentación constructiva y aprendizaje de los errores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrador</li> <li>- Dirección general.</li> </ul>	Mediano	Encuestas de clima organizacional.

**Tabla 20***Plan de acción para la dimensión de Recompensa*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades de Mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazo</b>	<b>Método de Verificación</b>
Recompensa	Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa para la mejora continua y la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el plan de comisiones por venta de productos.</li> <li>- Definir políticas de reconocimiento al buen desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General</li> <li>- Administración</li> </ul>	Mediano	Nueva medición de clima laboral.

**Tabla 21***Plan de acción para la dimensión de Riesgo*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades de Mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazo</b>	<b>Método de Verificación</b>
Riesgo	Reducir la excesiva precaución en la toma de decisiones, promoviendo un enfoque más ágil y oportuno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer criterios claros para la toma de decisiones, definiendo niveles de riesgo aceptables.</li> <li>- Fomentar la experimentación y el aprendizaje de los errores, en lugar de penalizarlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de sucursal</li> <li>- Administrador</li> <li>- Gerente General</li> </ul>	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del tiempo de respuesta a oportunidades y problemas.</li> <li>- Análisis del número de proyectos innovadores implementados.</li> <li>- Encuestas de clima organizacional.</li> </ul>

**Tabla 22***Plan de acción para la dimensión de Calor*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades de Mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazo</b>	<b>Método de Verificación</b>
Calor	Promover la interacción y el conocimiento mutuo entre los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar actividades de integración y team building (ej. eventos sociales, talleres, dinámicas de grupo).</li> <li>- Fomentar espacios informales de interacción (ej. salas de descanso, comedores, áreas de recreación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefes de sucursal</li> <li>- Administrador</li> </ul>	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de clima organizacional.</li> <li>- Niveles de participación en actividades de integración.</li> </ul>

**Tabla 23***Plan de acción para la dimensión de Estándares de Desempeño*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades de Mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazo</b>	<b>Método de Verificación</b>
Estándares de desempeño	Lograr que el personal conozca con claridad los niveles de desempeño que debe alcanzar en el cumplimiento de sus obligaciones.	- Determinar metas u objetivos medibles para las actividades determinadas. - Desarrollar indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el progreso y los resultados.	Administrador	Mediano	Evaluación de desempeño

**Tabla 24***Plan de acción para la dimensión de Apoyo*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades de Mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazo</b>	<b>Método de Verificación</b>
Apoyo	Transformar la percepción de los superiores como figuras punitivas a figuras de apoyo y aprendizaje.	- Capacitar a los superiores en liderazgo de apoyo y retroalimentación constructiva. - Establecer un protocolo claro para el manejo de errores, enfocado en el aprendizaje y la mejora. - Fomentar la comunicación abierta y honesta sobre los errores, sin temor a represalias.	- Jefes de sucursal - Gerente General	Mediano	- Encuestas de clima organizacional. - Realizar entrevistas a profundidad semiestructuradas con empleados de diversos niveles y áreas.

**Tabla 25***Plan de acción para la dimensión de Conflicto*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades de Mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazo</b>	<b>Método de Verificación</b>
Conflicto	Mejorar el manejo de los conflictos, considerándolos como posibilidades de mejorar los procesos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la comunicación abierta y honesta entre los empleados.</li> <li>- Implementar programas de capacitación en habilidades de comunicación y resolución de conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrador</li> <li>- Gerente General</li> </ul>	Mediano	Número de conflictos reportados y resueltos favorablemente.

**Tabla 26***Plan de acción para la dimensión de Identidad*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades de Mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazo</b>	<b>Método de Verificación</b>
Identidad	Fomentar el sentimiento de pertenencia en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear espacios de integración que aumenten el compromiso de los colaboradores.</li> <li>- Charlas, talleres que permitan transmitir la cultura que pretende el dueño de la organización.</li> </ul>	Administrador	Mediano	Encuestas de clima organizacional y satisfacción laboral

## CONCLUSIONES

Como conclusiones se puede indicar las siguientes:

- Es importante destacar que la cultura organizacional es impuesta por el fundador de la organización y que la misma determina un tipo de clima laboral que es percibido en la misma, ya sea de manera explícita o implícita a través de acciones y decisiones dependiendo de las normas, valores y expectativas dentro de la empresa.
- La medición del clima laboral se percibe como una práctica esencial para cualquier organización que pretende comprender el bienestar y el rendimiento de los colaboradores. Al percibir cómo se sienten los colaboradores en la cadena de gimnasios de la ciudad de Cuenca, se obtiene información acerca de los niveles de satisfacción, permitiendo identificar áreas de reforzamiento para el éxito de la empresa.
- Se concluye que en la organización existe una fuerte relación entre su cultura actual y la preferida, lo que sugiere un alto nivel de satisfacción interna con sus valores y prácticas culturales. La identificación de ambas culturas coincide en una cultura de "Clan" que revela una marcada orientación hacia la colaboración, trabajo en equipo y un fuerte sentido de comunidad entre sus colaboradores.
- Todas las dimensiones del clima organizacional se encuentran dentro de un plan de reforzamiento, sin embargo, las que requieren mayor atención son las dimensiones de riesgo y conflicto; se sugiere un plan de mejora que enfatice estrategias como criterios claros para la toma de decisiones, fomentar la comunicación abierta y honesta, fomentar la experimentación y aprendizaje de los errores.

## RECOMENDACIONES

Como recomendaciones se pueden decir las siguientes:

- Se recomienda la implementación del plan de acción realizado a partir del diagnóstico de clima organizacional, para abordar con equilibrio las dimensiones de riesgo y conflicto al tomar decisiones. Si bien la precaución exhaustiva puede mitigar riesgos potenciales, una excesiva cautela podría paralizar la acción y disminuir la producción, así mismo generar frustración ante la falta de avance, afectando la dimensión de conflicto al demorar resoluciones necesarias. Por otro lado, aunque la agilidad en la toma de decisiones es crucial para abordar conflictos de manera oportuna, precipitarse sin la debida consideración de los riesgos podría acarrear consecuencias negativas significativas, por lo que es fundamental encontrar un punto medio donde la evaluación de riesgos sea rigurosa pero eficiente, permitiendo decisiones informadas y oportunas que minimicen la escalada de conflictos sin sacrificar la prudencia necesaria. Esta situación debe abordarse con un compromiso visible por parte de la dirección, asignando recursos adecuados y estableciendo indicadores de seguimiento claros para evaluar la efectividad de las intervenciones; así mismo fomentar la comunicación transparente y la participación de los empleados en la ejecución del plan facilitará la creación de un ambiente de trabajo más positivo, productivo y alineado con los objetivos organizacionales a largo plazo.
- Finalmente, como ultima recomendación se destaca la importancia de la aplicación de estudios de cultura y clima organizacional para cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector. Al comprender profundamente los valores, las normas y las percepciones que moldean el entorno interno, las empresas pueden identificar fortalezas a potenciar y áreas de mejora que impactan directamente en la moral, la productividad, la retención de talento y, en última instancia, en el logro de sus objetivos estratégicos, los mismos que proporcionan una base sólida para implementar iniciativas de cambio informadas, fomentar un ambiente de trabajo saludable y construir una cultura organizacional cohesiva y alineada con la visión de la empresa, lo que se traduce en una ventaja competitiva sostenible.

## REFERENCIAS

- Akrong, B., Shao, Y., y Owusu, E. (2022). Evaluation of organizational climate factors on tax administration enterprise resource planning (ERP) system. *Heliyon*, 8(6), e09642. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09642>
- Ashkanasy, N., Wlidenron, C. y Peterson, M. (2010). *SAGE Reference The Handbook of Organizational Culture and Climate*. <https://doi.org/10.4135/9781483307961>
- Bermejo, M., Suarez, I., y Salazar, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Holguín Ciencias*, 28, 1–11. <https://orcid.org/0000-0001-6217-6480>
- Bustamante, A., y Lapo, M. (2022). Modelo sintetizado de cuestionario de clima organizacional para el sector salud en Chile y Ecuador. Synthetic model of an organizational climate questionnaire for the health care sector in Chile and Ecuador. *Información Tecnológica.*, 33(2), 37–48. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200037>
- Cameron, K., y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Vol. 16, Issue 1). <https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf>
- Cancino, V. y Vial, M. (2022). Organizational culture assessment instrument: systematic review of its application. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107–126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>
- Castro, K. y Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215(2), 684–703. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Chiang, M., y Candia, F. (2021). Beliefs affect organizational commitment and job satisfaction. A model of structural equations. *Revista Científica de La UCSA*, 8(1), 14–25. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.01.014>

- Chiavenatto, I. (2019). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Chuyama, A., Berrocal, S., Mendoza, M., y Romero, A. (2021). Evaluación del clima organizacional y la satisfacción de los estudiantes de la carrera de negocios internacionales de una universidad de lima, Perú. *Revista Inclusiones*, 8(0), 256–266. [https://www.researchgate.net/publication/361821378\\_EVALUACION\\_DEL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_Y\\_LA\\_SATISFACCION\\_DE\\_LOS\\_ESTUDIANTES\\_DE\\_LA\\_CARRERA\\_DE\\_NEGOCIOS\\_INTERNACIONALES\\_DE\\_UNA\\_UNIVERSIDAD\\_DE\\_LIMA\\_PERU](https://www.researchgate.net/publication/361821378_EVALUACION_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_LA_SATISFACCION_DE_LOS_ESTUDIANTES_DE_LA_CARRERA_DE_NEGOCIOS_INTERNACIONALES_DE_UNA_UNIVERSIDAD_DE_LIMA_PERU)
- Díaz, G., y Quintana, M. (2019). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. In *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)* (Vol. 22, pp. 29–48). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628>
- Garcés, L., y Valencia, A. (2021). Talento humano en las organizaciones: Competencias y proyecciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 94(94), 462–465.
- Gómez, C. y Rodríguez, J. (2013). *Teorías de la Cultura Organizacional*. January 2001. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>
- Gómez, J., y Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Scielo*, 10(1), 98. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S190038032014000100006&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S190038032014000100006&script=sci_abstract&tlng=es)
- Guerrero, M., y Silva, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110–115. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>
- Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2014). Construcción de un Instrumento para

- Medir el Clima Organizacional en Función del Modelo de los Valores en Competencia. *Rev Contaduría y Administración* [revista en Internet] 2014 [acceso 3 de enero de 2018]; 59(1): [229-257]. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229–257. [www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/download/374/373](http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/download/374/373)
- Hussainy, S. (2022). Organizational Climate: From Literature Review To Agenda Ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44–62. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v9.i1.2022.1107>
- Lan, Y., Huang, W., Kao, C., y Wang, J. (2020). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. *Journal of Occupational Health*, 62(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079>
- Montes de Oca, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. In *Ciencias Administrativas* (Vol. 19). <https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706007/html/>
- Ochoa, I, y Castro, Á. (2020). Estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 13(1). <https://doi.org/10.15332/6347>
- Palafox, M., Ochoa, S., y Jacobo, C. (2019). La Cultura Organizacional ComLa cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 2528, 202–212. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1109/14-MARIAO>
- Patterson, P. (2005). Global trade and technology regimes: The South's asymmetrical struggle. *International Studies in Sociology and Social Anthropology*, 103(April 2004), 129–146. <https://doi.org/10.1163/ej.9789004155817.i-458.39>
- Punina, P. (2016). *Medición De La Cultura Organizacional*. <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Quito, A. y Zurita, I. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. In *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* (Vol. 6, Issue 12, p. 213). <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>

- Reyes et al. (2020). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C. *Southern Medical Journal*, 111(9), 537–541. <https://doi.org/10.14423/SMJ.0000000000000861>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Pearson. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBIN S%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBIN%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Ruiz, C. (2020). Clima organizacional institucional y su relación con el desempeño docente. *HOLOPRAXIS Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4(1), 1–9. [file:///C:/Users/Braulio Orós Torres/Downloads/128-358-1-PB \(1\).pdf](file:///C:/Users/Braulio%20Or%C3%B3s%20Torres/Downloads/128-358-1-PB%20(1).pdf)
- Sánchez, A., Gracia, T., Muñoz, E., y González, E. (2018). Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local. *Margen89*, 89(July), 1–10. [https://www.researchgate.net/profile/Cruz-Garcia-Lirios/publication/326160506\\_Cultura\\_organizacional\\_en\\_microempresas\\_activadoras\\_del\\_desarrollo\\_local/links/5fbba3e9299bf104cf6d5b70/Cultura-organizacional-en-microempresas-activadoras-del-desarrollo-local](https://www.researchgate.net/profile/Cruz-Garcia-Lirios/publication/326160506_Cultura_organizacional_en_microempresas_activadoras_del_desarrollo_local/links/5fbba3e9299bf104cf6d5b70/Cultura-organizacional-en-microempresas-activadoras-del-desarrollo-local).
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 83–88. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24151w/r\\_s11\\_02.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24151w/r_s11_02.pdf)
- Sarros, J., Gray, J., Densten, I., y Cooper, B. (2005). The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159–182. <https://doi.org/10.1177/031289620503000109>
- Segredo, A., García, A., Cabrera, P. y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, 24, 86–99. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Villamarin et al. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Revista ESPACIOS*, 40(42), 21–36. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p19.pdf>
- Villanueva, G., García, M., y Hernández, L. (2017). La importancia del clima

organizacional, en la productividad de las empresas. In *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río* (Vol. 4, Issue 8).  
<https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>

Yopan, J., Palmero, N., y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263–281.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

# ANEXOS

## Anexo 1

### *Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional OCAI.*

<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.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
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.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	<b>TOTAL</b>	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.		
B	El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización se considera que generalmente como ejemplo y orientado a los resultados.		
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.		
	<b>TOTAL</b>	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.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.		
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.		
	<b>TOTAL</b>	100	100

<b>4</b>	<b>Cohesión Organizacional</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		

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.		
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
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.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>5</b>	<b>Énfasis Estratégicos</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
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.		
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.		
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>6</b>	<b>Criterios de Éxito</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
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.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.		
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.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Fuente.* Cameron y Quinn, 2011.

## Anexo 2

### *Cuestionario de Clima Laboral OCQ.*

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando la respectiva casilla que usted considere más acertado. Se debe responder todas las preguntas.		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización a veces no se tiene en claro a quién reportar				
10	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay mucha crítica.				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto.				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				

40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
53	En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses.				