



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

Diagnóstico de la Cultura y el Clima Organizacional de una Cooperativa de Ahorro y Crédito

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

Autor/es:

Juan David López Morán

Director/a:

María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca-Ecuador

2025

Dedicatoria

A mi familia, por su apoyo constante,
su ejemplo de esfuerzo y sus
enseñanzas que han guiado mi
camino.

Este logro es reflejo del valor, la
perseverancia y los principios que me
inculcaron desde siempre.

Agradecimiento

A mi familia, por su apoyo incondicional, su comprensión y el impulso constante que me motivó a alcanzar cada meta.

A la Universidad del Azuay, por brindarme las herramientas académicas necesarias para mi formación profesional, y por ser el espacio donde pude crecer, aprender y consolidar mi vocación.

Resumen

El presente trabajo analizó el clima y la cultura organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con el propósito de identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral, la cohesión institucional y la eficiencia del desempeño. A través de los modelos de Litwin & Stringer (1968) y Denison (1996), se evaluaron las percepciones de los trabajadores en torno al ambiente laboral y los valores culturales que orientan la gestión de la cooperativa. Los objetivos incluyeron diagnosticar las fortalezas y debilidades organizacionales, comparar ambos modelos y proponer estrategias que fortalezcan la gestión interna. La metodología empleada fue cuantitativa, descriptiva y de campo, aplicada mediante encuestas estructuradas al personal de la institución. Los resultados mostraron un clima organizacional moderadamente favorable, con claridad en las funciones y compromiso con los objetivos, aunque con debilidades en reconocimiento y comunicación. En cuanto a la cultura, se evidenciaron niveles favorables en misión, consistencia e implicación, pero menor adaptabilidad ante los cambios del entorno. El estudio concluyó que la cooperativa posee una base institucional sólida, aunque requiere reforzar la innovación, la participación y el aprendizaje organizacional para consolidar un entorno laboral más dinámico y sostenible.

Palabras clave: *clima organizacional, cooperativa, cultura organizacional, Denison, gestión institucional, Litwin & Stringer.*

Abstract

This study analyzed the organizational climate and culture of a Savings and Credit Cooperative with the aim of identifying the factors that influence job satisfaction, institutional cohesion, and performance efficiency. Using the models of Litwin & Stringer (1968) and Denison (1996), employees' perceptions of the work environment and the cultural values guiding the cooperative's management were assessed. The objectives included diagnosing organizational strengths and weaknesses, comparing both models, and proposing strategies to strengthen internal management. The methodology employed was quantitative, descriptive, and field-based, using structured surveys administered to the institution's staff. The results revealed a moderately favorable organizational climate, with clarity of roles and commitment to institutional goals, although weaknesses were found in recognition and communication. Regarding culture, the findings indicated favorable levels of mission, consistency, and involvement, but lower adaptability to changes in the external environment. The study concluded that the cooperative possesses a solid institutional foundation, yet requires reinforcement in innovation, participation, and organizational learning to consolidate a more dynamic and sustainable work environment.

Keywords: *organizational climate, cooperative, organizational culture, Denison, institutional management, Litwin & Stringer.*

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Marco Teórico y Estado del Arte	2
Cultura Organizacional <i>Concepto de Cultura Organizacional</i>	2
<i>Herramienta para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional: Modelo de Denison (DOCS)</i>	4
Clima Organizacional.....	8
El Diagnóstico Organizacional y su Rol en el Desarrollo Organizacional.....	13
Instrumentos para el Diagnóstico de Clima Organizacional: Litwin y Stringer.....	15
Estado Del Arte :	19
Capítulo 2. Metodología	21
Diseño De La Investigación	21
Población Sujeta Al Estudio	23
Técnicas e Instrumentos De Recolección De Datos.....	24
Procedimiento.....	28
Consideraciones Éticas	30
Limitaciones.....	31
Capítulo 3. Resultados	32
Resultados De Clima Organizacional.....	32
Resultados De Las Dimensiones De Clima Organizacional	35
Resultado Global De Clima Organizacional.....	46
Resultados Del Cultura Organizacional (Modelo De Denison).....	48
Resultados Generales Del Modelo	74
Declaratoria De Cultura Para La Cooperativa	76
Resumen Comparativo De Resultados Tanto De Clima Como De Cultura Organizacional.....	82
<i>Clima Organizacional</i>	82
<i>Cultura Organizacional</i>	83
Capítulo 4. Discusión	86
Comparación Clima vs. Cultura: Coherencias y Brechas	87
Implicaciones Teóricas y Prácticas	88
Limitaciones y Consideraciones Finales	89
Capítulo 5: Conclusiones	90
Referencias.....	92

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de Denison para Cultura Organizacional	7
Figura 2 Caracterices de Clima Organizacional	9
Figura 3 Resultados de la Dimensión Estructura	36
Figura 4 Resultados de la Dimensión Responsabilidad	37
Figura 5 Resultados de la Dimensión Recompensa	38
Figura 6 Resultados de la Dimensión Riesgo	39
Figura 7 Resultados de la Dimensión Calor	41
Figura 8 Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño	42
Figura 9 Resultados de la Dimensión Apoyo	43
Figura 10 Resultados de la Dimensión Conflicto	44
Figura 11 Resultados de la Dimensión Identidad	45
Figura 12 Promedio Global de las Dimensiones de Clima Organizacional	47
Figura 13 Resultados de la Subdimensión Empoderamiento	50
Figura 14 Resultados de la Subdimensión Orientación al Equipo	51
Figura 15 Resultados de la Subdimensión Desarrollo de Capacidades	53
Figura 16 Resultados de la Dimensión participación o involucramiento	54
Figura 17 Fortalezas y Debilidades Dimensión Participación	55
Figura 18 Resultados de la Subdimensión Valores Centrales	57
Figura 19 Resultados de la Subdimensión Acuerdo	58
Figura 20 Resultados de la Subdimensión Coordinación e Integración	59
Figura 21 Resultados de la Dimensión Consistencia	60
Figura 22 Fortalezas y Debilidades Dimensión Consistencia	61
Figura 23 Resultados de la Subdimensión Creación al Cambio	63
Figura 24 Resultados de la Subdimensión Enfoque al Cliente	64
Figura 25 Resultados de la Subdimensión Aprendizaje Organizacional	65
Figura 26 Resultados de la Dimensión Adaptabilidad	66
Figura 27 Fortalezas y debilidades dimensión adaptabilidad	67
Figura 28 Resultados de la Subdimensión Dirección e Intención Estratégica	69
Figura 29 Respuestas de la Subdimensión Metas y Objetivos	70
Figura 30 Resultados de la Subdimensión Visión	71
Figura 31 Resultados de la Dimensión Misión	72
Figura 32 Fortalezas y Debilidades Dimensión Misión	73
Figura 33 Resultados Generales Modelo de Denison	75
Figura 34 Resultados Culturales Según el Modelo de Denison	77
Figura 35 Fortalezas de la Cooperativa	79
Figura 36 Fortalezas de la Cooperativa 2	79
Figura 37 Debilidades de la Cooperativa	81

Índice de Tablas

Tabla 1 Comparación Perspectivas de Investigación	12
Tabla 2 Tabla de Ponderación	49
Tabla 3 Preguntas de la Subdimensión Empoderamiento	49
Tabla 4 Preguntas de la Subdimensión Orientación al Equipo.....	51
Tabla 5 Preguntas de la Subdimensión Desarrollo de capacidades.....	52
Tabla 6 Preguntas de la Subdimensión Valores Centrales.....	56
Tabla 7 Preguntas de la Subdimensión Acuerdo	58
Tabla 8 Preguntas de la Subdimensión Coordinación e Integración	59
Tabla 9 Preguntas de la Subdimensión Creación al Cambio.....	62
Tabla 10 Preguntas de la Subdimensión Enfoque al Cliente.....	64
Tabla 11 Preguntas de la Subdimensión Aprendizaje Organizacional	65
Tabla 12 Preguntas de la Subdimensión Dirección e Intención Estratégica	69
Tabla 13 Preguntas de la Subdimensión Metas y Objetivos	70
Tabla 14 Preguntas de la Subdimensión Visión	71
Tabla 15 Tabla Comparativa Clima Organizacional.....	82
Tabla 16 Tabla Comparativa Cultura Organizacional	83

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar el clima y la cultura organizacional de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con un enfoque cuantitativo descriptivo y transversal con el fin de comprender los factores que influyen en el desempeño, la satisfacción y la cohesión interna de sus colaboradores. Para ello, se aplican dos modelos reconocidos a nivel internacional: el modelo de Litwin y Stringer, que permite medir el clima organizacional a través de cinco dimensiones: estructura, responsabilidad, estándares de desempeño, recompensa y apoyo, y el modelo de Denison, orientado a evaluar la cultura organizacional en función de la misión, la participación, la consistencia y la adaptabilidad.

Es relevante porque el clima y la cultura organizacional constituyen pilares esenciales para la sostenibilidad de las instituciones cooperativas, las cuales, por su naturaleza participativa y solidaria, requieren un ambiente laboral armónico, motivador y coherente con sus valores institucionales. Finalmente, el estudio se realiza con el propósito de proponer estrategias de mejora que fortalezcan la gestión interna, promuevan la comunicación efectiva y potencien el sentido de pertenencia de los colaboradores. A lo largo de la tesis se abordan, en primer lugar, los fundamentos teóricos sobre el clima y la cultura organizacional; en segundo lugar, la metodología aplicada para la recolección y procesamiento de datos; en tercer lugar, los resultados obtenidos en la aplicación de los modelos; y, finalmente, la discusión y conclusiones, donde se interpretan los hallazgos y se formulan recomendaciones orientadas al desarrollo sostenible de la cooperativa. En síntesis, esta investigación pretende diagnosticar, comprender y mejorar el entorno organizacional de la cooperativa, fortaleciendo su gestión participativa y su coherencia con los principios cooperativos que sustentan su razón de ser.

Capítulo 1 Marco Teórico y Estado del Arte

Cultura Organizacional

Concepto de Cultura Organizacional

Para definir cultura organizacional primero se debe ahondar en el significado de cada uno de estos dos términos por separado. A lo largo del paso del tiempo y del cambio de épocas y sociedades, la palabra cultura ha ido evolucionando hasta lo que es hoy en día, Edward Burnett Tylor, pionero en antropología, definió la cultura como un todo que comprende creencias, moral, costumbres y muchos más hábitos que hayan sido adquiridos por los hombres que son parte de la sociedad (Barrera, 2013). Entendiendo que, la cultura, en términos simples, es precisamente este conjunto de varios elementos que disponen como actúa una persona en un lugar determinado. Referirse al significado de organizacional, refiere a todos los hechos, personas o contextos que ocurren dentro o están vinculados con una organización específica; por ello, la palabra organizacional permite explicar cómo operan las distintas áreas de una organización, sus integrantes y sus procesos internos (Bembibre, 2009). De este modo, se demuestra que es prioritario tener en consideración el significado mismo de cada palabra, para después poder discutirlas como un término conjunto. Entonces, cultura organizacional hace referencia a este término, los miembros de una empresa adoptan una mentalidad y forma de actuar común que fortalece su compromiso y ayuda a alcanzar metas colectivas (Gil, 2020). Si bien el término existe desde hace varios años, actualmente ha cobrado mayor importancia y reconocimiento dentro de las organizaciones, dándole un significado más completo como: un conjunto de valores, creencias y supuestos que guían el comportamiento, la toma de decisiones y la manera

de trabajar dentro de una organización (Ortega , 2025). Es decir, precisamente esa identidad única que caracteriza a cada organización.

Elementos de la Cultura Organizacional

Existen varios elementos que son parte de la cultura organizacional, sin embargo, según Ortega (2025), los más significativos son: en primer lugar, los valores organizacionales, que son ciertos principios que determinan lo que la organización tiene como prioridad. En segundo lugar, el clima laboral, entendido como una impresión general que tienen los diferentes empleados acerca del ambiente laboral. Tercero, misión y visión, que hace alusión a un propósito que se forja la organización y a un objetivo a largo plazo. Cuarto, la comunicación, que es la relación dentro de la organización para saber si existe una comunicación libre. Y, por último, normas y reglas, lo que se considera aceptable o no dentro de la organización. Otros elementos adicionales como: el liderazgo, reconocimiento y recompensas, desarrollo profesional, innovación y creatividad (Ortega, 2025).

Importancia de la Cultura Organizacional

Teniendo en cuenta las definiciones y elementos mencionados, es trascendental señalar porque es importante la cultura organizacional, partiendo de la creciente preocupación de las gerencias por darle a sus organizaciones una identidad única que influya de manera positiva en la gestión de sus recursos humanos, así como en el rendimiento, orden y el liderazgo. Es indispensable tener la cultura organizacional clara para el crecimiento interno de la organización y poder alcanzar reconocimientos y certificaciones, transformando la cultura en más que un punto de identidad en una ventaja competitiva a nivel internacional (Charón, 2007).

Herramienta para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional: Modelo de Denison (DOCS)

Según Deninson Consulting (2019) el modelo creado por Daniel Denison en 1990, se utiliza para medir la eficacia de una organización de acuerdo a su cultura organizacional. Parte de la suposición de que, para que sea eficaz, debe tener cuatro dimensiones clave bien desarrolladas que surgen de las “creencias y suposiciones” de la organización, mismas que se desarrolla a continuación:

1. Misión: refleja el propósito, la dirección y el sentido estratégico de una organización. Evalúa si la organización tiene metas claras, visión de futuro y una estrategia coherente que oriente el comportamiento y las decisiones del personal. Sus dimensiones son visión, metas y objetivos y estrategias. El Alpha generalmente es superior a 0.80 en estudios aplicados, lo que indica alta consistencia interna (Yilmaz & Ergun, 2008). De acuerdo con Yilmaz y Ergun (2008), se aplica a través de un cuestionario con ítems tipo Likert (generalmente de 5 puntos), donde los colaboradores califican afirmaciones sobre metas, dirección estratégica y visión. Para tabular se suman o promedian las respuestas por cada subdimensión y se comparan con los puntajes esperados. Para interpretar, los puntajes altos indican que los empleados comprenden y se alinean con la misión. Puntajes bajos reflejan confusión, falta de propósito o desconocimiento de los objetivos organizacionales. Los datos se presentan mediante gráficos de barras, tablas de frecuencia o mapas culturales comparativos con otras organizaciones. Y, para su diagnóstico, un puntaje bajo en misión puede indicar que la organización carece de dirección estratégica clara, lo que afecta la toma de decisiones y el compromiso.

2. Adaptabilidad: es la capacidad de una organización para responder al entorno, adaptarse a los cambios y aprender de su experiencia. Mide si la organización innova, responde a

las demandas del entorno y permite que los empleados propongan cambios y mejoras. Sus dimensiones son: creación de cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizacional. Su Alpha también suele superar 0.80, lo que la hace estadísticamente confiable. Se aplica a través del cuestionario DOCS con afirmaciones relacionadas a la flexibilidad, innovación y aprendizaje organizacional (Abdavi, et al., 2018). Se tabula promediando los resultados por dimensión y se comparan entre áreas o con años anteriores. Para interpretarla, los puntajes altos indican que la organización responde con agilidad y aprende; puntajes bajos revelan resistencia al cambio y poca escucha a las sugerencias. Para presentar los datos se puede usar la aplicación *radar charts*, gráficos por áreas o matrices de cambio. De acuerdo a su diagnóstico, un bajo nivel de adaptabilidad puede generar estancamiento, insatisfacción laboral y desconexión con el entorno (Yilmaz & Ergun, 2008).

3. Participación: es el grado en que los empleados se sienten parte de la organización y participan activamente en la toma de decisiones, proponiendo ideas y mostrando compromiso. Evalúa el empoderamiento, la capacidad de iniciativa de los colaboradores y si se fomenta la participación activa. Sus dimensiones son: empoderamiento, trabajo en equipo y capacidad organizacional. Su Alpha se basa en una alta fiabilidad estadística, frecuentemente entre 0.82 y 0.89. Se aplica con el cuestionario tipo Likert, donde los trabajadores expresan su percepción sobre su influencia y participación (Handari, et al., 2019). Se calcula el promedio de respuestas por subdimensión y se analizan los niveles de participación por departamentos o jerarquías. Se interpreta de acuerdo a: valores altos reflejan una cultura participativa y colaborativa; valores bajos pueden indicar autoritarismo o falta de inclusión en la toma de decisiones. Los datos se presentan en *dashboards*, infografías comparativas o informes por áreas.

Su diagnóstico se basa en que, la baja participación puede afectar la motivación y generar sensación de inutilidad o desvalorización en los trabajadores (Abdavi, et al., 2018).

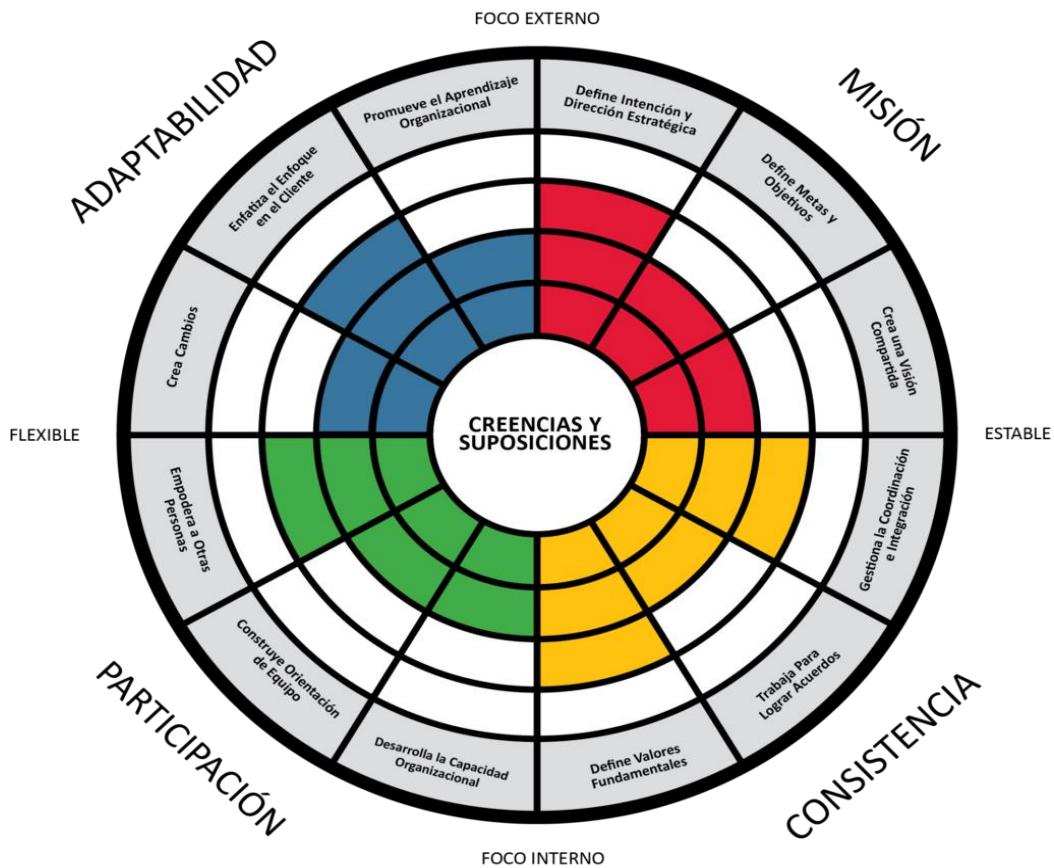
4. Consistencia: se refiere a los valores compartidos, normas y sistemas que dan cohesión y coherencia al comportamiento de los empleados. Mide el grado en que los valores y procesos internos están alineados y son estables en toda la organización. Sus dimensiones son: valores fundamentales, acuerdo, coordinación e integración. El Alfa de Cronbach para la esta dimensión fue de 0.86, lo que demuestra una alta fiabilidad interna y valida su uso comparativo entre organizaciones. Se aplica utilizando ítems que miden percepción sobre la coherencia entre discurso y práctica, el respeto a los valores y la coordinación entre áreas (Abdavi, et al., 2018). Se tabula analizando los promedios por ítem y dimensión, buscando identificar áreas con valores desalineados o conflictos frecuentes. Se interpreta basándose en que, un alto puntaje indica que hay una cultura organizacional sólida, con normas claras y relaciones funcionales. Lo contrario refleja desorganización, valores contradictorios o tensiones internas. Los datos se presentan en reportes ejecutivos con comparaciones entre departamentos o períodos de tiempo. Su diagnóstico se basa en la idea de que una baja consistencia afecta la cohesión del equipo, genera dobles discursos y debilita la identidad organizacional (Abdavi, et al., 2018).

A continuación, se muestra un cuadro las dimensiones del Modelo de Denison para diagnosticar la cultura organizacional. La figura muestra un círculo dividido en cuatro bloques de colores (rojo, azul, verde y amarillo), cada uno con tres secciones, sumando un total de doce áreas que rodean un núcleo central “Creencias y Suposiciones”. Cada sección contiene una frase que representa una acción clave dentro de una organización. El diseño simula una rueda, donde todos los elementos giran en torno a un eje central, sugiriendo que estas acciones están

interconectadas y se basan en principios compartidos. Los colores y la disposición ordenada permiten visualizar fácilmente la estructura del modelo. Ver figura 1.

Figura 1

Modelo de Denison para Cultura Organizacional



Nota: (Compass latam, 2025).

Fernández (2009) sostiene que comprender estas dimensiones resulta indispensable para planificar cambios organizacionales efectivos y lograr un desempeño sostenible. El diagnóstico de cultura, por tanto, no solo identifica fortalezas y debilidades internas, sino que orienta las

decisiones estratégicas futuras, teniendo en cuenta las características de la institución que se va a evaluar, la cultura organizacional es especialmente relevante.

Clima Organizacional

Concepto de Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional es reciente, y de acuerdo a García (2009), este se reduce al reflejo de cómo las personas se relacionan entre sí a través de sus interacciones sociales, están moldeadas por un conjunto de valores, actitudes y creencias, además del entorno interno en el que se desarrollan. En otras palabras, es cómo los individuos se comunican y conviven, guiados por sus principios, formas de pensar y el contexto que los rodea.

Se cree que la relevancia del clima laboral está en que actúa como puente entre elementos concretos del entorno laboral, tales como horarios, carga de trabajo, procedimientos establecidos, entre otros, y la manera en que el personal percibe y reacciona ante ellos (García, 2009). De este modo, el clima organizacional lo que pretende es centrarse en el espacio en el que laboran los trabajadores, si este es agradable, procurando siempre crear experiencias positivas para ellos.

Goswami (2025) indica que el clima organizacional tiene 7 características. A continuación, se presenta un cuadro que grafica las características mencionadas, estas son: esfuerzo a largo plazo, estructura, confianza, innovación, factor de identidad distintivo, percepción y concepto abstracto. Ver figura 2.

Figura 2*Caracterices de Clima Organizacional*

Nota: (Goswami, 2025).

En este caso el esfuerzo a largo plazo se refiere a ese esfuerzo diario para crear un clima organizacional positivo. La estructura se refiere a la manera en la que se le hace entender a los trabajadores sus limitaciones y funciones, de como debe ser el comportamiento, etc. La confianza es esa relación que existe con los superiores y la comunicación que se puede establecer (Goswami, 2025). Por otro lado, la innovación, no se refiere únicamente a hacer cosas nuevas sino la percepción de los empleados de que se está abierto al cambio, a tomar riesgos para lograr objetivos mayores. Factor de identidad distintivo, es importante tener un clima organizacional propio con las características de cada organización para tener una identidad propia. La percepción está estrechamente ligada ya que el clima organizacional crea una percepción de los trabajadores y de las personas ajenas a la organización acerca de ella. Y, concepto abstracto, ya

que el clima organizacional es abstracto lo que hace difícil su medición porque se basa en aspectos subjetivos (Goswami, 2025).º

Factores que Influyen en el Clima Organizacional

Las empresas miden mediante ciertos parámetros o factores el clima organizacional con el objetivo de conocer cómo los empleados perciben y se sienten en ciertas áreas que el investigador defina. Esto permite detectar elementos formales e informales que influyen en su comportamiento, motivación y desempeño, y en base a los resultados, se busca proponer acciones concretas para mejorar el ambiente laboral y así aumentar la eficiencia y el logro de objetivos (García , 2009).

De acuerdo a Goswami (2025) son 5 los factores clave que influyen en el clima organizacional: contexto organizacional, estructura, proceso de liderazgo, entorno físico y sistema de valores y normas. El primero hace alusión a todo aquellos que forma parte de la organización, como su propósito y su dirección. El segundo, es el esqueleto de la organización, quienes son los trabajadores, sus funciones, sus jerarquías (Universidad Internacional de la Rioja, 2021). El tercero no solo es como indicaba el autor anterior, esa guía sino todo el proceso que eso conlleva, poniéndole aquí a la comunicación como un subapartado. El cuarto abarca estrés ambiental, entendiéndose como ruido o espacios reducidos, seguridad de los empleados, y características del espacio físico, refiriéndose a la distribución de los espacios y puestos de trabajo. Y el quinto, además de los valores ya explicados anteriormente es las normas que se deben cumplir en el espacio de trabajo (Universidad Internacional de la Rioja, 2021).

Tipos de Clima Organizacional

El clima organizacional puede variar entre sus tipos, muchas veces hasta creando combinaciones entre algunos de ellos. Los más usuales según Paredes (2023) son cuatro: Clima orientado a las personas, como su nombre lo dice, prioriza el bienestar de las personas por lo que las decisiones que se tomen irán dirigidas a sus necesidades; clima orientado a las reglas, aquí lo que se quiere es precisión en las tareas, por lo que se crea normas que seguir para aumentar la eficiencia; clima orientado a la innovación, aquí los trabajadores pueden experimentar e innovar, presentando ideas y nuevos proyectos; Y, clima orientado a los objetivos, lo más importante es el logro de metas pre establecidas.

Hay tres formas de medir el clima organizacional: observar cómo se comportan y se desarrollan los trabajadores dentro de su jornada laboral, hacer entrevistas directas con ellos, y la más común, aplicar encuestas usando cuestionarios específicos. El más utilizado suele ser el escrito, en donde se hacen preguntas que cuestionan acontecimientos específicos de la organización, en los que los trabajadores deben señalar hasta qué punto concuerdan o no con dicha descripción. Por lo general, los cuestionarios incluyen “escalas de respuestas de naturaleza nominal o de intervalo” (García, 2009).

Diferencias y Relación entre Clima y Cultura Organizacional

Es fácil que ciertas personas confundan el clima y la cultura organizacional al asimilarlos con su influencia directa en el comportamiento y la actitud de los trabajadores dentro de una empresa. No obstante, son dos cosas muy diferentes. Según Denison estos conceptos no solo difieren en lo que estudian si no la manera en la que se estudia (Araujo & Jaime, 2007). El cuadro a continuación muestra las diferencias entre el clima y la cultura organizacional. Ver

Tabla 1.

Tabla 1*Comparación Perspectivas de Investigación*

Diferencias	Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Epistemología	Contextualizada/Idiográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	Emic/Miembros (vía el investigador)	Etic/Investigador (vía los miembros)
Metodología	Cualitativa/observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución Histórica	Instantánea/ No histórica
Fundamentación Teórica	Construccionismo social/ Teoría Crítica	Perspectiva Lewiniana: conducta = f (persona/ambiente)
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

Nota: Extraído de (Araujo & Jaime, 2007).

En cuanto a las diferencias, la cultura organizacional es más profunda y duradera, como la personalidad de una empresa, se enfoca en valores, creencias y normas compartidas que se han formado con el tiempo (Rahul, 2019). Es propia de disciplinas como la sociología o antropología, y se estudia observando el comportamiento y haciendo entrevistas, pero se analiza desde la perspectiva de los trabajadores. Para el clima organizacional es más superficial y cambiante, se refiere al presente no a la historia de la organización, se enfoca en lo que los empleados perciben del ambiente de trabajo. se mide con encuestas y datos numéricos, pero se

analiza desde la perspectiva del investigador. Por lo que, ambos ayudan a entender cómo se sienten y se comportan las personas dentro de una organización, pero desde enfoques distintos.

En cuanto a sus semejanzas. La cultura y el clima organizacional se asemejan porque ambos reflejan cómo es vivir y trabajar dentro de una organización. La cultura representa los valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los miembros, mientras que el clima es la percepción que los trabajadores tienen sobre su entorno laboral cotidiano. Ambos influyen en la motivación, el compromiso y el rendimiento del personal. Además, están interrelacionados: una cultura organizacional sólida suele favorecer un clima laboral positivo, y un buen clima, a su vez, refuerza los valores culturales compartidos por los empleados. Juntos impactan directamente en la efectividad organizacional (Araujo & Jaime, 2007).

El Diagnóstico Organizacional y su Rol en el Desarrollo Organizacional

Para abordar sobre las herramientas que miden la cultura y clima organizacional, es imprescindible mencionar que se entiende por diagnóstico organizacional, su importancia y alcance y que rol juega en el desarrollo organizacional. Según Meza (2023) el diagnóstico organizacional se entiende como un procedimiento de análisis que facilita identificar el estado actual de una organización en un momento específico, con el propósito de detectar tanto los problemas existentes como las oportunidades de mejora, para así corregir los primeros y sacar provecho de las segundas. Es decir, es un proceso de análisis y evaluación que permite conocer cómo está funcionando la organización en diferentes áreas, Este proceso se lleva a cabo de la siguiente forma: antes de hacer un diagnóstico organizacional, los líderes empresariales deben estar comprometido con el cambio y facilitar el trabajo de quien esté realizando el proceso sea este interno o externo (consultor). Por su parte, el consultor debe mantener la confidencialidad y

dar retroalimentación a quienes brindaron la información. Siempre el éxito del diagnóstico depende del compromiso del cliente y del cumplimiento de los acuerdos (Meza, 2023).

El proceso inicia con la planificación, en donde se define los métodos que se va utilizar y los objetivos que se deben lograr, seguido por la recopilación de datos, en donde se recopila información interna y externa de la organización; y su respectivo análisis, se evalúa los datos obtenidos, para luego hacer un informe en donde se mencione los resultados del diagnóstico realizado y se den recomendaciones, posterior, se pasa a la implementación, aquí es donde se exterioriza el informe y se toma en cuenta lo analizado. Y, por último, se realiza un seguimiento (OCC Solutions, 2023).

Existen diferentes tipos de diagnóstico organizacional, según OCC Solutions (2023) son cuatro: estratégico, financiero, de talento humano y de procesos. El diagnóstico de talento humano se centra en la administración del talento, la formación, la cultura de la organización y la permanencia de los trabajadores. Y, el diagnóstico de procesos examina los procesos laborales, la eficacia operacional y los procedimientos internos.

De acuerdo a Meza (2023) los tipos de diagnósticos son dos: el funcional y el cultural. El primero se centra en analizar el funcionamiento de la comunicación en una organización, ya sea de manera formal o informal. Examina la manera en que la información se transmite entre individuos, equipos, departamentos, y hacia el exterior de la compañía. El consultor lidera todo el procedimiento y emplea instrumentos como entrevistas, encuestas y estudios de redes de comunicación para determinar cuán eficaz es la comunicación y cómo afecta el ambiente de trabajo, la productividad y el trabajo colaborativo.

En cambio, el diagnóstico cultural intenta comprender los principios, convicciones, reglas y símbolos que establecen la cultura de una organización. Examina cómo estos componentes son comunes entre los trabajadores y si se relacionan con su conducta cotidiana. Para ello, utiliza técnicas cualitativas como las entrevistas, observar, análisis documental y diferentes dinámicas de grupo, para entender el sentido que los individuos otorgan a sus acciones y a lo que dicen dentro de la organización (Meza, 2023).

Instrumentos para el Diagnóstico de Clima Organizacional: Litwin y Stringer

Este cuestionario, desarrollado por George Litwin y Robert Stringer, es una herramienta que se utiliza para medir el clima organizacional y detectar áreas que necesitan mejora, basándose en la idea de que el clima influye directamente en la motivación y el comportamiento de los empleados (Sims & Lafollette, 2006). Evalúa 9 dimensiones del clima organizacional, estas se detallan y definen a continuación:

1. Estructura: Se refiere a la percepción que tienen los colaboradores sobre el nivel de formalidad y organización interna. Evalúa qué tan claras, definidas y eficientes son las normas, reglas, procesos y jerarquías dentro de la organización. El Alfa varía entre 0.70 y 0.83. Se aplica a través de ítems tipo Likert que preguntan sobre claridad en funciones, procesos y normas (Furnham & Goodstein, 2004). Para tabularlo se asigna una puntuación de 1 a 4 por cada ítem; luego se calcula el promedio por dimensión. Cuando se interpreta los puntajes bajos indican desorganización o ambigüedad en la estructura; altos, claridad y orden. Se presenta mediante gráficos de barras o radar junto a otras dimensiones para contrastar fortalezas y debilidades. Y, en su diagnóstico identifica si la organización tiene una estructura clara o requiere rediseñar procesos internos (Hernández, 2017).

2. Responsabilidad: es la sensación de autonomía y libertad que perciben los trabajadores en la toma de decisiones. Evalúa si los colaboradores pueden actuar con iniciativa sin supervisión constante. El Alfa es alrededor de 0.78 a 0.84. Detecta entornos con exceso de control o, por el contrario, ambientes que promueven la iniciativa (Sims & Lafollette, 2006). Se aplica a través de encuestas autoadministradas, en formato físico o digital. Para tabular cada ítem se responde en una escala tipo Likert (1 a 4). Se suman los puntajes obtenidos en los ítems correspondientes a esta dimensión. La interpretación se basa en: un puntaje alto indica que los colaboradores sienten que tienen autonomía y pueden tomar decisiones. Un puntaje bajo refleja supervisión excesiva o sensación de control.

3. Recompensa: es la percepción sobre cómo se reconocen los logros individuales o grupales. Mide si los trabajadores sienten que su esfuerzo es valorado de manera justa y oportuna. Su Alfa es de 0.76 a 0.82. Permite analizar si hay satisfacción con los sistemas de incentivos o si hay desmotivación por falta de reconocimiento (Sims & Lafollette, 2006). Se aplica a través de un cuestionario cerrado con ítems específicos sobre reconocimiento. Para tabularse se suman los puntajes de los ítems correspondientes a esta dimensión y se saca un promedio. Para interpretarse los datos un puntaje alto refleja que los trabajadores perciben un sistema justo de reconocimiento y motivación. Uno bajo muestra ausencia de incentivos claros (Hernández, Agudelo, & valencia, 2017).

4. Riesgo: es la apertura que sienten los colaboradores para proponer ideas nuevas o asumir desafíos. Mide el nivel de innovación y tolerancia al error en la cultura organizacional. Evalúa si se promueve la creatividad o si predomina una cultura conservadora. Su Alfa es de 0.76–0.83. Para aplicarse el cuestionario incluye ítems que exploran si los colaboradores pueden

tomar iniciativas sin temor a sanción. Para tabularse se suman las puntuaciones de los ítems que evalúan el nivel de tolerancia al riesgo. Se interpreta de la siguiente manera: un puntaje alto indica un entorno que fomenta la innovación. Uno bajo refleja temor al error o a sanciones (Furnham & Goodstein, 2004).

5. Calidez: es la calidad de las relaciones humanas y el ambiente emocional en el trabajo. Mide el grado de compañerismo, confianza y ambiente agradable entre colegas. Indica si el entorno laboral es empático o si hay tensión y frialdad en las relaciones. Se aplica mediante encuestas que incluyen afirmaciones sobre las relaciones interpersonales. Para tabularse se calcula el promedio de los puntajes asignados a los ítems relacionados. Se interpreta mediante la idea de: puntajes altos reflejan un ambiente amistoso y colaborativo. Bajos indican frialdad o relaciones tensas. Su Alfa es 0.79–0.85 (Furnham & Goodstein, 2004).

6. Apoyo: es el grado de ayuda mutua que los empleados perciben de sus compañeros y supervisores. Mide el nivel de colaboración, accesibilidad y respaldo dentro de la organización. Señala si existe una cultura de trabajo solidaria o si prevalece el individualismo. Se aplica mediante un cuestionario autoadministrado con preguntas enfocadas en la ayuda mutua entre trabajadores. Para tabularse se suman los valores de cada respuesta asociada a esta dimensión. Se interpretan los datos mediante la idea de que un valor alto implica que hay colaboración y respaldo. Uno bajo sugiere individualismo o poca cooperación. Su Alfa es 0.80–0.87 (Sims & Lafollette, 2006).

7. Normas: es el grado en que los empleados perciben que existen estándares claros para el comportamiento y el trabajo. Mide la percepción de orden, disciplina y cumplimiento de reglas dentro del entorno laboral. Informa si el clima es flexible o si está excesivamente regido por

normas estrictas. Se aplica a través de ítems que exploran la importancia que se le da a seguir reglas y procedimientos. Para tabularse se suman los ítems y se establece un promedio para evaluar el nivel de orientación normativa. Los datos se interpretan mediante puntajes altos indican un ambiente estructurado y disciplinado. Bajos reflejan falta de claridad o incumplimiento normativo. Su Alfa es 0.74–0.79 (Furnham & Goodstein, 2004).

8. Conflicto: es la forma en que se perciben y se gestionan las diferencias y desacuerdos. Mide el nivel de tolerancia a opiniones distintas y resolución constructiva de conflictos. Revela si los conflictos generan aprendizaje o si causan tensión y división. Se aplica mediante preguntas que indagan sobre cómo se manejan las diferencias en el entorno laboral. Para tabularse se cuantifican las respuestas, sumando los puntajes de los ítems relacionados. Para interpretarse los datos: un valor alto sugiere que los desacuerdos son manejados de forma constructiva. Bajo indica evasión del conflicto o tensión no resuelta. Su Alfa es 0.78–0.82 (Sims & Lafollette, 2006).

9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia e identificación con la organización. Mide si los empleados se sienten parte del grupo y comparten su propósito. Indica si hay cohesión organizacional o si los colaboradores se sienten distantes del proyecto institucional. Se aplica mediante una encuesta con ítems sobre pertenencia, orgullo y sentido de grupo dentro de la organización. Para tabularse se suman y promedian las respuestas de esta dimensión. Los datos se interpretan mediante un puntaje alto refleja un fuerte sentido de pertenencia. Uno bajo sugiere desconexión con la cultura organizacional. Su Alfa es 0.83–0.88 (Hernández, et al, 2017).

Tabla 2

Tabla de Tabulación para Clima Organizacional

	Positivas	Negativas
Muy desacuerdo	1	4
Desacuerdo	2	3
De acuerdo	3	2
Muy de acuerdo	4	1

Nota: La tabla muestra la escala de calificación aplicada a los ítems redactados en forma positiva y negativa del cuestionario.

La Tabla 2 presenta la escala de tabulación utilizada para valorar las respuestas del cuestionario de Clima Organizacional. Esta escala permite distinguir entre ítems formulados en sentido positivo (que expresan actitudes o percepciones favorables hacia la organización) y aquellos redactados en sentido negativo (que reflejan percepciones desfavorables). De esta manera, se garantiza una interpretación coherente de los resultados, asegurando que las puntuaciones más altas representen siempre una mejor percepción del clima laboral. Esta clasificación es fundamental para obtener promedios precisos y comparables entre las diferentes dimensiones evaluadas.

Estado Del Arte

Para el estado del arte, se tomaron en cuenta 3 artículos científicos del Cuba (2009), Colombia (2019) Ecuador (2023) sobre cultura y clima organizacional, mismos que se detallan a continuación:

El primer artículo, escrito por Salazar, et al., (2009), titulado “Clima y cultura organizacional: su influencia en el bienestar, la productividad y la gestión del conocimiento”, tuvo como objetivo analizar cómo el clima y la cultura organizacional influyen en el bienestar de los trabajadores y en los resultados institucionales. A través de una revisión teórica, los autores

explican que el clima organizacional se basa en la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral, y que dicha percepción afecta su comportamiento y desempeño. La cultura, por su parte, está compuesta por valores, creencias y normas compartidas que guían la conducta organizacional. Entre los resultados, se resalta que un ambiente laboral saludable fortalece la cultura institucional, mejora la productividad y repercute positivamente en la salud de los trabajadores. Se destaca también la importancia de los líderes en promover los valores de la organización y el uso de herramientas como encuestas (por ejemplo, las de Litwin y Stringer o Denison) para diagnosticar el clima y establecer mejoras.

El segundo artículo, elaborado por la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador (SPE EP) en 2023, titulado “Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional 2023”, tuvo como objetivo conocer la percepción del personal sobre su entorno de trabajo para mejorar la calidad del servicio y el bienestar laboral. La metodología consistió en una encuesta estructurada aplicada a 71 colaboradores con al menos tres meses en la institución, utilizando una escala tipo Likert y lineamientos del Ministerio de Trabajo. Los resultados fueron positivos: se alcanzó una calificación de clima organizacional “muy bueno”, con cerca del 80 % de satisfacción, altos niveles de compromiso y un entorno percibido como saludable. Este estudio destaca por su aplicación práctica de herramientas de diagnóstico (como los modelos de Litwin y Stringer, y Denison), mostrando cómo los datos recabados permiten definir planes de acción. En este caso, la institución proyectó mejoras enfocadas en inclusión y equidad de género para el año siguiente, demostrando que la medición del clima puede traducirse en acciones concretas (Empresa Pública de Servicio Postal del Ecuador, 2023).

El tercer artículo, de los autores Flórez y Mora (2019), titulado “Análisis de clima y cultura organizacional en el Hospital Nuestra Señora del Carmen de Tabio”, tuvo como objetivo identificar los factores que deterioraban el ambiente laboral para proponer estrategias que mejoraran la gestión del talento humano. La metodología fue cualitativa, mediante encuestas, entrevistas y observación directa. Los resultados revelaron conflictos como mala comunicación, desmotivación, contratos desiguales, liderazgo débil y resistencia al cambio. Variables como misión, adaptación, implicación y trabajo en equipo evidenciaron baja alineación institucional y descoordinación entre áreas. A pesar de condiciones físicas aceptables, hubo quejas por sobrecarga laboral y falta de reconocimiento. Se propusieron estrategias como endomarketing y mejoras en liderazgo y comunicación, mostrando cómo un diagnóstico efectivo permite conectar datos organizacionales con acciones de mejora reales.

Capítulo 2. Metodología

Diseño De La Investigación

Tipo De Estudio

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal. El enfoque cuantitativo permitió la recolección y análisis de datos numéricos obtenidos a partir de cuestionarios estructurados, lo que facilitó la medición objetiva de las percepciones de los colaboradores respecto a la cultura y clima organizacional dentro de la organización. Este tipo de enfoque es particularmente útil cuando se pretende obtener resultados que puedan ser generalizables a una población definida y analizar patrones comunes de comportamiento organizacional (Ortega , 2025).

El carácter descriptivo del estudio se justificó en tanto que su propósito fue diagnosticar los componentes específicos de la cultura y el clima organizacional, sin que ello implique establecer relaciones causales entre variables. El objetivo principal fue identificar cómo se manifiestan estas dimensiones en la situación laboral actual de los trabajadores, a través de la medición de indicadores previamente definidos en los instrumentos seleccionados.

En cuanto al diseño transversal, este supuso la recolección de información en un único momento temporal, lo cual resulta pertinente para tener una idea del estado actual de la organización en lo relativo a su clima y cultura. Dicho enfoque es eficiente en términos de recursos y tiempo, y se considera especialmente apropiado en contextos organizacionales que demandan una evaluación ágil como insumo para la toma de decisiones estratégicas (Thomas, 2023).

Relación con los Objetivos de Investigación

El diseño metodológico tiene relación directa con los objetivos general y específicos de la investigación. En particular, el enfoque cuantitativo y descriptivo permitió cumplir el objetivo general de diagnosticar el clima y la cultura organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito, mediante la obtención de datos medibles y estructurados que representen las percepciones de los empleados.

Asimismo, el diseño transversal fue coherente con los objetivos específicos, ya que posibilitó:

- Examinar datos previos y seleccionar herramientas validas internacionalmente (Litwin y Stringer, y Denison).

- Aplicar dichas herramientas
- Analizar los resultados para identificar dimensiones positivas y negativas tanto del clima como de la cultura organizacional.

Este diseño ofreció una base sólida para emitir un diagnóstico confiable y útil para la toma de decisiones en materia de desarrollo organizacional, sin requerir múltiples mediciones a lo largo del tiempo, lo cual se ajustó a la duración estimada del estudio (6 meses) y a los recursos disponibles.

Población Sujeta Al Estudio

Población: 140 empleados de una cooperativa de ahorro y crédito con sedes en Azuay y Guayas.

Criterios de inclusión: Solo se incluyó a los trabajadores que cumplían con las siguientes condiciones. En primer lugar, debía existir una afiliación a la cooperativa; es decir que, los empleados tenían que trabajar de manera activa en cualquiera de las siete sedes incluidas en el estudio (Matriz, Centro, Gran Colombia, Monay, Mall del Río Cuenca, Mall del Río Guayaquil y Gualaceo). En segundo lugar, tenía que haber voluntad de participar, los colaboradores tenían que expresar explícitamente su voluntad de colaborar en la investigación, lo cual incluyó aceptar completar los cuestionarios y firmar el consentimiento informado.

Criterios de exclusión: quedaron excluidas del estudio las personas que no cumplieron los requisitos previamente mencionados, además de: pasantes o becados, ya que su permanencia en la cooperativa es solamente temporal, por lo que no se considera que estén incluidos en la población objetivo. También se excluyó a empleados que se negaron a participar, los empleados

que por elección personal no querían responder a los cuestionarios o los que no firmaron el consentimiento informado quedaron excluidos del proceso de recopilación de datos.

Población efectiva: De los 140 empleados, 117 cumplieron los criterios de inclusión y participaron activamente en el estudio, constituyendo así la población efectiva sobre la cual se levantaron los datos.

Técnicas e Instrumentos De Recolección De Datos

El primer instrumento que se utilizó fue el Cuestionario Clima Laboral de Litwin y Stringer, ya que sus 53 preguntas en 9 dimensiones lo hacen muy eficiente para evaluar el clima laboral. Este cuestionario se compone de ítems redactados en forma positiva y negativa. Los ítems positivos reflejan que un mayor puntaje representa una percepción favorable, mientras que los ítems negativos requieren inversión de la escala para mantener la coherencia en la interpretación, como se visualiza en la tabla 3.

A continuación, se detallan las dimensiones, ítems, su definición y la clasificación en positivos o negativos. Ver Tabla 2.

Tabla 3

Cuestionario Clima Laboral de Litwin y Stringer

Dimensión	Ítem	Definición	Ítems Positivos	Ítems Negativos
Estructura	1-10	Opinión sobre las normas, políticas, procesos y restricciones existentes	1	7
			6	8
			10	9

Responsabilidad	11-17	Opinión respecto a su grado de autonomía y la sensación de ser independiente en su trabajo	12	11
			15	16
				17
Recompensa	18-23	Opinión sobre la compensación o reconocimiento recibido por su labor.	18	21
			20	22
				23
Riesgo y toma de decisiones	24-28	Opinión sobre el nivel de desafío y riesgo percibido en su entorno laboral.	25	24
			26	27
				28
Calor	29-33	Opinión sobre el ambiente laboral, especialmente en lo relacionado con las interacciones sociales.	29	31
			30	32
				33
Estándares de desempeño	34-39	Opinión sobre el desempeño organizacional y las expectativas que esta establece.	34	38
				37
				39
Apoyo	40-44	Opinión sobre el clima de colaboración y apoyo entre líderes y empleados.	41	40
			43	42
				44

Conflictos	45-49	Opinión sobre la apertura para expresar diferentes puntos de vista y enfrentar los problemas sin temor.	46	45
	50-53	Opinión sobre el sentido de pertenencia y la valoración que siente como miembro de la organización.	48	49
Identidad	50-53	Opinión sobre el sentido de pertenencia y la valoración que siente como miembro de la organización.	50	52
			51	53

Nota: Los ítems negativos requieren inversión en la tabulación para que los valores altos reflejen percepciones favorables del clima organizacional. Adaptado de (Toro, 2013).

El segundo instrumento fue el Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison (DOCS), el cual se compone de 60 ítems distribuidos en 4 dimensiones principales y 12 subdimensiones, y utiliza una escala tipo Likert que permite obtener una visión clara del estado cultural de la organización desde la perspectiva de sus colaboradores.

Con el objetivo de que los resultados sean más fáciles de leer, cada dimensión tiene asignado un color: para la Participación se utiliza verde, para Consistencia es amarillo, para Misión es rojo y para Adaptabilidad es azul. Estos colores permiten diferenciar las zonas estudiadas y ver rápidamente los puntos fuertes y débiles de la organización. Los resultados se analizan usando una escala de 1 a 5, en la que los valores por debajo de 2,50 son muy negativos, entre 2,50 y 2,99 son negativos, entre 3,00 y 3,49 son positivos y entre 3,50 y 4,00 son muy positivos. Esto posibilita saber el grado de satisfacción o la visión positiva en cada dimensión.

Tabla 4*Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison (DOCS)*

Dimensión	Subdimensión	Definición
Participación involucramiento	o Empoderamiento, Orientación al equipo, Desarrollo de capacidades	El nivel en que los empleados se sienten involucrados, con poder de decisión y con oportunidades de crecimiento.
Consistencia	Valores centrales, Acuerdo, Coordinación e integración	El grado en que la organización está estructurada, comparte valores comunes y logra coordinación interna.
Adaptabilidad	Crear cambio, Enfoque al cliente, Aprendizaje organizacional	La capacidad de la organización para adaptarse al entorno externo, innovar y responder a las necesidades del cliente.
Misión	Dirección e intención estratégica, Metas y objetivos, Visión	Claridad y compromiso con una razón de ser, metas comunes y visión compartida del futuro.

*Dimensiones y subdimensiones de la cultura organizacional según el modelo de Denison.**Adaptado de (Carrier, 2019).*

Para evaluar estos instrumentos se utilizó la plataforma digital *QuestionPro*, con la cual se hizo la recopilación de datos; esta facilitó el registro directo, seguro y ordenado de las respuestas de los participantes. Teniendo presente que, gracias a esta herramienta se pudo acceder a los cuestionarios a través de cualquier dispositivo que tenga conexión a internet. Esto aceleró la recopilación, almacenamiento y el análisis posterior de los datos (Bouchrika, 2025). No obstante, se utilizó un método combinado que posibilitó la aplicación del cuestionario de

manera presencial cuando fue necesario, ya sea por limitaciones para acceder a internet o a dispositivos tecnológicos o por preferencia del encuestado. En estas circunstancias, el encuestador anotó las respuestas en la misma plataforma para asegurar que el proceso sea uniforme.

Procedimiento

- 1. Solicitud de autorización institucional a la gerencia de la cooperativa:** Se presentó una solicitud formal a la gerencia de la Cooperativa en donde se explicó los beneficios de evaluar el clima y la cultura organizacional mediante los Cuestionarios de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) y el de Clima Laboral de Litwin y Stringer. En dicha solicitud se recalcó la importancia de estos instrumentos para identificar fortalezas y áreas de mejora en la organización, además de su relevancia para la toma de decisiones que precautelen el bienestar y el rendimiento de los trabajadores. También, se detalló cual sería la metodología, la forma de aplicación y de qué forma se protegerían los datos personales, buscando generar confianza y tener un respaldo de la institución para el desarrollo del estudio.
- 2. Coordinación con jefes de sede para distribución del instrumento:** Despues de obtener la autorización, se coordinó con los jefes de cada sucursal para planificar la forma de repartir los cuestionarios, para así asegurarse que todo el personal participe en el proceso. Se definió un cronograma para realizar los cuestionarios que contemplara tanto la modalidad digital, mediante la plataforma QuestionPro, como la modalidad presencial para aquellos casos que se requiera. Esta etapa fue clave para garantizar que la muestra este completa y la adecuada logística de recolección de datos.

- 3. Explicación del estudio y entrega del consentimiento informado:** Antes de iniciar con los cuestionarios, se explicó claramente a los participantes el propósito y alcance de la investigación, con una breve descripción de las dimensiones que mide cada cuestionario. Se explicó que el DOCS evalúa las áreas de Misión, Adaptabilidad, Participación/Involucramiento y Consistencia, mientras que el cuestionario de Litwin y Stringer analiza aspectos como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, estándares, conflictos e identidad.
Luego se prosiguió a entregar y explicar el consentimiento informado, especificando que la participación era voluntaria, que el tiempo para responder era alrededor de 25 minutos, y que los datos serían confidenciales únicamente para este trabajo académico.
- 4. Aplicación de los cuestionarios:** La aplicación se realizó en formato digital a través de QuestionPro, enviando un enlace único que integraba ambos cuestionarios para facilitar el proceso. Se dio la opción de cuestionarios físicos para quienes no pudiesen acceder digitalmente a ellos, pero no fue necesario. Se cuidó que el ambiente de aplicación fuera tranquilo y sin interrupciones, de forma que los participantes pudieran responder de manera reflexiva y precisa.
- 5. Recolección y validación de datos:** Cuando los trabajadores terminaron las encuestas, se procedió a la recolección y revisión de los datos obtenidos, verificando que las respuestas estuvieran completas y que no existieran inconsistencias. Este paso aseguró que la base de datos estuviera lista para su análisis, minimizando el riesgo de errores que pudieran afectar los resultados.
- 6. Resguardo de información en entorno seguro:** Los datos que se recopilaron fueron almacenados en el servidor protegido de QuestionPro, con acceso restringido únicamente

al equipo investigador. Además, se realizó una copia de respaldo en otro dispositivo, con el fin de prevenir pérdidas y cumplir con las disposiciones legales sobre protección de datos personales vigentes en Ecuador.

7. Procesamiento y análisis estadístico: Para el análisis, los datos fueron exportados a Excel en donde se calculó los puntajes de cada dimensión y subdimensión de los cuestionarios, siguiendo las guías de interpretación de Denison para el DOCS y los criterios de Litwin y Stringer para el clima organizacional. Con los resultados, se generaron análisis descriptivos y gráficos que permitieron identificar ciertos patrones, lo que permitió elaborar el diagnóstico de la cultura y el clima organizacional en la cooperativa.

Consideraciones Éticas

- **Consentimiento informado firmado por cada participante:** Antes de que los trabajadores respondieran los cuestionarios, se explicó detalladamente a cuál era el propósito, alcance y metodología del estudio. Después, se prosiguió a entregar un documento de consentimiento informado, el mismo que fue firmado por los trabajadores como constancia de que comprendieron y aceptaron el proceso.
- **Voluntariedad y derecho a retirarse sin represalias:** En el proceso fue muy importante aclararles a los participantes que esta evaluación era completamente voluntaria, recalmando que las personas que participaran podrían obtenerse de responder preguntas o incluso retirarse en cualquier momento, sin que esto generara consecuencias laborales negativas.

- **Confidencialidad garantizada sin identificación personal en los resultados:** Para proteger la privacidad de los participantes, las respuestas se recopilaron sin asociar nombres ni datos que permitan la identificación individual. Los resultados se presentaron de forma agregada, protegiendo así la identidad de cada participante.
- **Intervención en caso de malestar emocional: orientación desde el área de Talento Humano:** En caso de que algún participante manifestara incomodidad, estrés o malestar emocional durante el llenado de los cuestionarios, se contaba con la disponibilidad del equipo de Talento Humano para brindar orientación y, de ser necesario, derivar a un apoyo especializado.
- **Equidad de género: participación sin discriminación, siguiendo las directrices de lenguaje inclusivo de la Universidad del Azuay:** El proceso aseguró que no existiera discriminación por motivos de género, edad, etnia u otra condición. Además, se utilizó un lenguaje inclusivo en la comunicación y en los instrumentos, de acuerdo a las políticas de igualdad y respeto institucionales.

Limitaciones

- **Diseño transversal: no permite ver evolución en el tiempo:** El estudio se realizó en un único momento, lo que limita la posibilidad de analizar cambios o tendencias a lo largo del tiempo en la percepción del clima y la cultura organizacional.
- **Possible sesgo de autopercepción:** Los cuestionarios aplicados dependen de la honestidad y autopercepción de los colaboradores, lo que puede generar sesgos en las respuestas, especialmente si los participantes temen emitir opiniones negativas.

- **Variabilidad en el nivel de participación:** Aunque se incentivó la participación de todos los colaboradores, algunos respondieron con mayor detalle y compromiso que otros, lo que podría influir en la representatividad total de los resultados.

Capítulo 3. Resultados

El presente capítulo expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios de Litwin y Stringer para evaluar el clima organizacional y del modelo de Denison para la cultura organizacional. La investigación se aplicó a los colaboradores de una Cooperativa de Ahorro y Crédito obteniéndose un total de 117 encuestas válidas. En primer lugar, se describe la caracterización de la población encuestada, considerando variables sociodemográficas como género, edad y área de pertenencia, a fin de contextualizar el análisis. Posteriormente, se presentan los resultados de cada dimensión evaluada.

Resultados De Clima Organizacional

Caracterización De La Población

Tabla 5

Análisis de la Variable Agencia a la que Pertenecen los Colaboradores

Respuesta	Recuento	Porcentaje
Agencia Matriz	72	61.54%
Agencia Gran Colombia	15	12,82%

Agencia Guayaquil	8	6,84%
Agencia Gualaceo	6	5,13%
Agencia Monay	6	5,13%
Agencia Mall del Rio	4	3,42%
Agencia Centro	4	3,42%
Total	117	100%

Como se observa en la tabla 5, la mayor concentración de respuestas provino de la Matriz (72) representando el 62,61% de los colaboradores, seguida por la agencia Gran Colombia (15) equivalente al 13,04%, luego viene agencia Guayaquil (8) con el 6,96%, Agencia Gualaceo (6) con el 5,22%, Agencia Monay (6) teniendo 5,22%, Mall de Rio (4) teniendo un 3,48% y Centro (4) obteniendo 3,48%. Esta distribución confirma que, aunque existe predominio de la Matriz, la muestra asegura representación de todas las agencias, permitiendo una visión integral del clima y cultura organizacional.

Distribución Por Género

Tabla 6

Análisis de la Variable Género

Respuesta	Recuento	Porcentaje
Femenino	64	54,70%

Masculino	53	45,30%
Total	117	100%

La tabla 6 muestra la distribución de los colaboradores encuestados según género en la Cooperativa de Ahorro y Crédito. *Se observa una ligera mayoría de mujeres en la institución, 64 corresponden al género femenino conformando el 54,70% de la empresa y 53 al masculino teniendo un 45,30%. Este resultado evidencia que la cooperativa mantiene una distribución relativamente equilibrada entre hombres y mujeres, con una mínima prevalencia femenina. Este factor resulta relevante para el análisis posterior del clima y la cultura organizacional, ya que la diversidad de género puede influir en la percepción de aspectos como la comunicación, la toma de decisiones y la cohesión de los equipos de trabajo.*

Distribución Por Edades

Tabla 7

Análisis de la Variable Edad

	N	Media	Mínimo	Máximo
Edad	140	39,14	24	63

Distribución de los participantes según edad. Se presentan los valores de la media, edad mínima y máxima de los encuestados.

La población encuestada está conformada con un rango de edad entre 24 y 63 años. La edad promedio es de 39,14 años, lo que indica que la mayoría de los trabajadores se encuentran en una etapa de madurez laboral. Este dato sugiere que la organización cuenta con un personal

experimentado y estable, aunque también con presencia de jóvenes que aportan dinamismo. La heterogeneidad etaria puede contribuir a la complementariedad de perspectivas dentro de la cooperativa, favoreciendo tanto la innovación como la continuidad en la gestión.

Resultados De Las Dimensiones De Clima Organizacional

A continuación, se presenta la siguiente tabla de ponderación con la que se realizó la interpretación de los datos obtenidos de la encuesta.

Tabla 8

Tabla de Ponderación

Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

Dimensión Estructura

Tabla 9

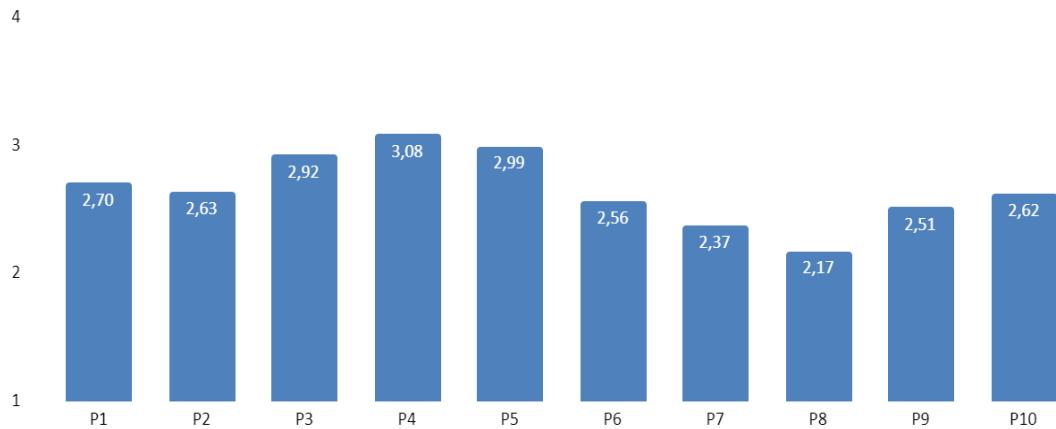
Preguntas de la Dimensión Estructura

-
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 existen muchos papeleos para hacer las cosas
 7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
 9. En esta organización se tiene claro a quien reportar

10. Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Figura 3

Resultados de la Dimensión Estructura



Como se observa en la figura 3, solo la pregunta 4 se encuentra en el rango de favorable, mientras que las preguntas 1, 2, 3, 5, 6, 9 y 10 están en desfavorable, y las preguntas 7 y 8 en muy desfavorable. Esto significa que los colaboradores perciben que la organización tiene normas y procedimientos muy rígidos y poco flexibles. La falta de claridad en los roles puede generar confusión, duplicar las funciones y dificultades en la comunicación. En términos prácticos, las personas sienten que la estructura no ayuda, sino que limita, lo que afecta la motivación y la eficiencia en el trabajo.

Responsabilidad

Tabla 10

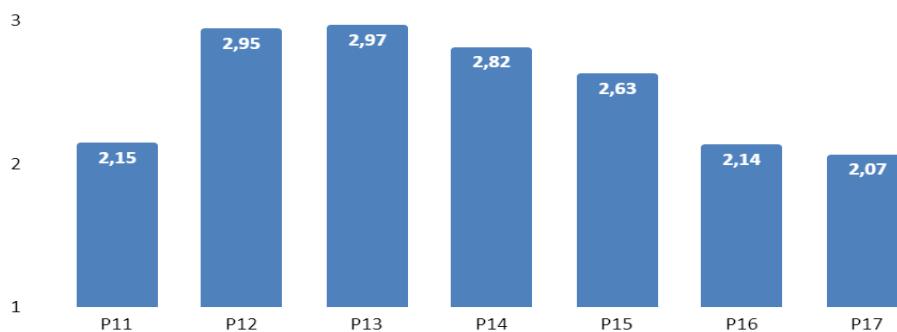
Preguntas de la Dimensión Responsabilidad

-
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 tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma
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
-

Figura 4

Resultados de la Dimensión Responsabilidad

4



Como se observa en la Figura 4 (dimensión responsabilidad), los resultados muestran una situación crítica, ya que ninguna pregunta aparece en rangos positivos. Las preguntas 12, 13, 14 y 15 se ubican en desfavorable, mientras que las preguntas 11, 16 y 17 se encuentran en muy desfavorable. Esto refleja que los empleados sienten que no tienen autonomía para actuar ni suficiente confianza por parte de sus superiores. Se percibe un ambiente muy controlado, donde

todo depende de órdenes externas, lo que reduce la iniciativa y el compromiso de los colaboradores.

Recompensa

Tabla 11

Preguntas de la Dimensión Recompensa

-
- | | |
|----|--|
| 18 | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda |
| 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 | <u>Cuando cometo un error me sancionan</u> |
-

Figura 5

Resultados de la Dimensión Recompensa

4

3

1

2

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

101

102

103

104

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

263

264

265

266

267

268

269

270

271

272

273

274

275

276

Como se observa en la Figura 5, todas las percepciones se concentran en rangos negativos: las preguntas 22 y 23 están en desfavorable, mientras que las preguntas 18, 19, 20 y 21 se ubican en muy desfavorable. Esto indica que los trabajadores sienten que su esfuerzo no es reconocido ni recompensado, ya sea de manera económica o mediante otros incentivos como felicitaciones o posibilidades de crecimiento. Esta falta de reconocimiento genera desmotivación y hace que muchos empleados no se sientan valorados.

Riesgo

Tabla 12

Preguntas de la Dimensión Riesgo

24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certamente
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	<u>Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea</u>

Figura 6

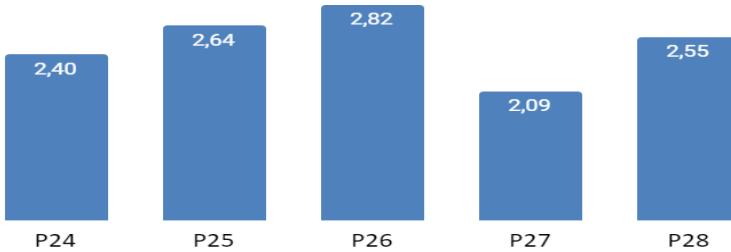
Resultados de la Dimensión Riesgo

4

3

2

1



Como se observa en la Figura 6, las preguntas 25, 26 y 28 se ubican en el rango de desfavorable, mientras que las preguntas 24 y 27 se encuentran en muy desfavorable. Esto refleja que la organización muestra resistencia a la innovación y a asumir riesgos. Los colaboradores perciben que los errores no se aceptan como oportunidades de aprendizaje, sino que tienen consecuencias negativas. En este tipo de entornos, las personas prefieren no arriesgarse ni proponer ideas nuevas, lo que limita la creatividad y la capacidad de adaptación de la institución.

Calor

Tabla 13

Preguntas de la Dimensión Calor

-
- | | |
|----|--|
| 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 |
-

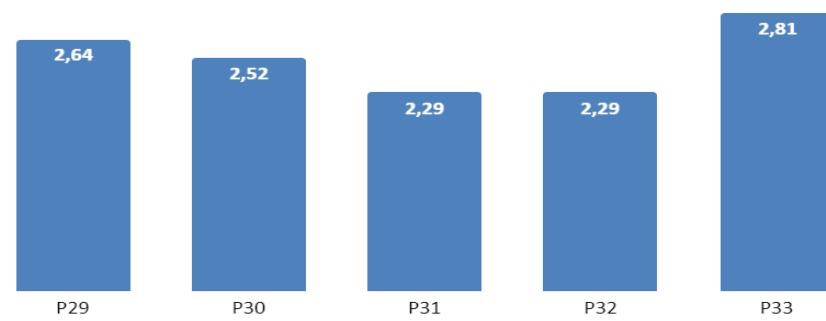
Figura 7*Resultados de la Dimensión Calor*

4

3

2

1



Como se observa en la Figura 7, los resultados indican un ambiente laboral frío y distante. Las preguntas 29, 30 y 33 se ubican en desfavorable, mientras que las preguntas 31 y 32 están en muy desfavorable. Esto significa que los trabajadores sienten que hay poca cercanía, apoyo y confianza entre compañeros. La falta de relaciones positivas puede generar aislamiento y afectar el trabajo en equipo, reduciendo la cohesión y la satisfacción laboral.

Estándares De Desempeño**Tabla 14***Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño*

34

En esta organización se exige un rendimiento alto

35

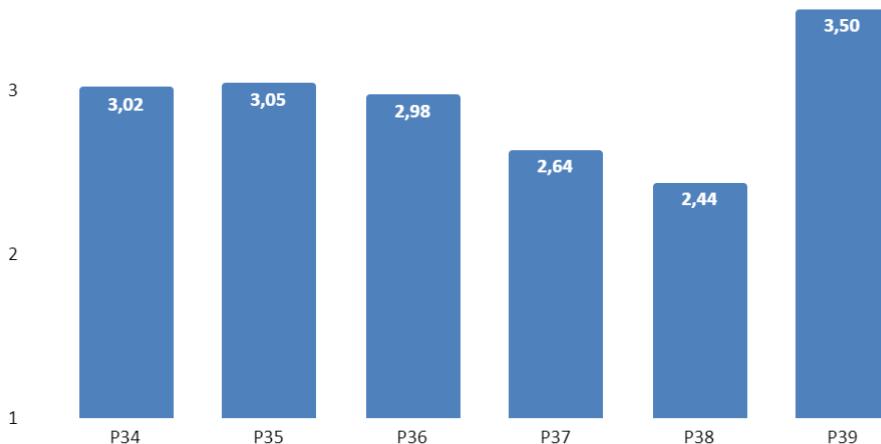
La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar

- 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
-

Figura 8

Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño

4



Como se observa en la Figura 8, los resultados son más variados. Las preguntas 34, 35 y 39 se encuentran en el rango de favorable, lo que refleja que existen metas y estándares reconocidos como positivos. Sin embargo, las preguntas 36 y 37 se ubican en desfavorable, y la 38 en muy desfavorable, lo que indica que algunos objetivos no son claros ni realistas para todos. Esto muestra que, aunque hay bases sólidas en cuanto a metas, todavía hay percepciones de que las expectativas no siempre son alcanzables o bien comunicadas.

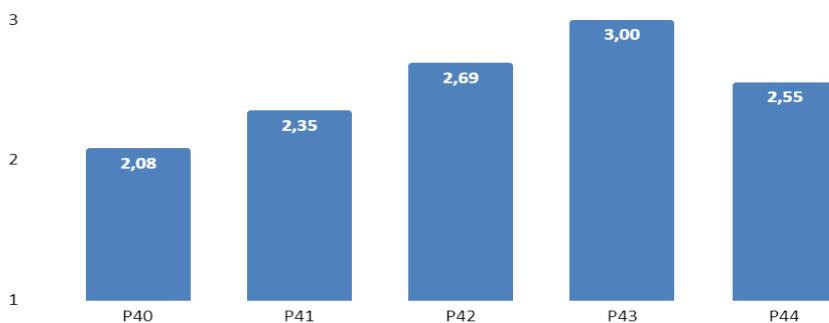
Apoyo

Tabla 15*Preguntas de la Dimensión Apoyo*

40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores
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	<u>La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas,</u>

Figura 9*Resultados de la Dimensión Apoyo*

4



Como se observa en la Figura 9, los resultados son mayoritariamente negativos. La pregunta 43 está en el rango de favorable, pero las preguntas 42 y 44 se ubican en desfavorable, y las preguntas 40 y 41 en muy desfavorable. Esto refleja que los colaboradores sienten que reciben poco apoyo y acompañamiento de sus superiores y de la organización. La falta de retroalimentación positiva, reconocimiento y orientación hace que los trabajadores perciban que su esfuerzo pasa desapercibido.

Conflict

Tabla 16

Preguntas de la Dimensión Conflict

-
- | | |
|----|--|
| 45 | En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos |
| 46 | La actitud de nuestra gerencia 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 |
-

Figura 10

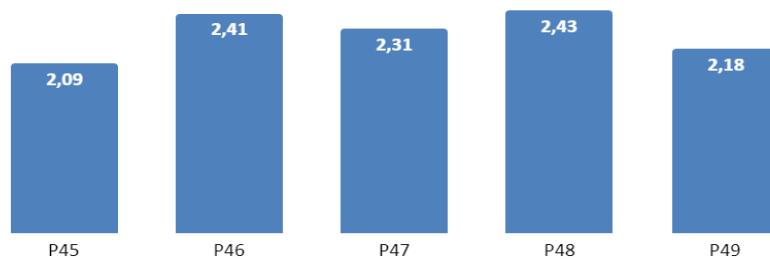
Resultados de la Dimensión Conflict

4

3

2

1



Como se observa en la Figura 10, todas las preguntas 45, 46, 47, 48 y 49 se encuentran en el rango de muy desfavorable. Esto refleja que la gestión de conflictos es un punto crítico dentro

de la organización. Probablemente los problemas no se abordan de manera adecuada, se evitan o se manejan de forma negativa, lo que genera tensiones acumuladas y afecta la confianza y la cooperación entre compañeros.

Identidad

Tabla 17

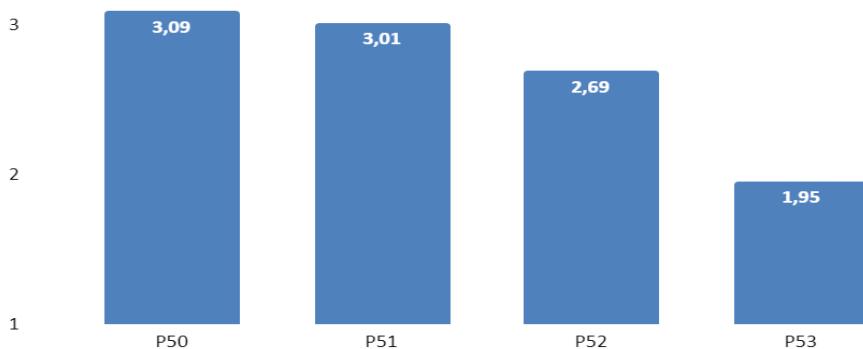
Preguntas de la Dimensión Identidad

-
- 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 hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
 53 En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses
-

Figura 11

Resultados de la Dimensión Identidad

4



Como se observa en la Figura 11. Las preguntas 50 y 51 se encuentran en favorable, lo que indica que algunos colaboradores sí sienten orgullo y pertenencia hacia la organización. Sin

embargo, la pregunta 52 está en desfavorable y la 53 en muy desfavorable, lo que muestra que una parte importante de los empleados no se siente identificada con la institución. Esto refleja que no todos tienen un vínculo emocional fuerte con la organización, lo cual puede estar afectando la motivación y el compromiso de ciertos grupos de trabajadores.

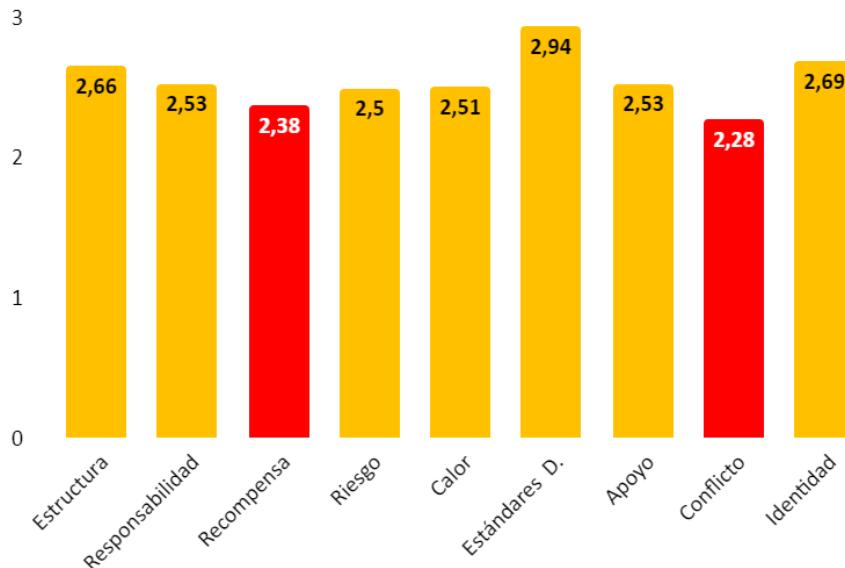
Resultado Global De Clima Organizacional

A continuación, se presenta la tabla de tabulación se utilizó una escala de interpretación con rangos de colores para facilitar la lectura de los resultados. Los promedios menores a 2,5 se clasifican como muy desfavorables (color rojo), mientras que los valores entre 2,5 y 2,9 corresponden a un nivel desfavorable (color naranja). Los resultados entre 3,0 y 3,5 se consideran favorables (color amarillo) y, finalmente, los puntajes entre 3,6 y 4,0 representan una percepción muy favorable (color verde). Esta escala permitió identificar de manera visual las áreas críticas dentro de la organización.

Tabla 18

Tabla de Ponderación Global

Escala		Ponderación
Menos de 2.5		Muy desfavorable
2.5 a 2.9		Desfavorable
3.0 a 3.5		Favorable
3.6 a 4.0		Muy favorable

Figura 12*Promedio Global de las Dimensiones de Clima Organizacional*

Como se observa en el grafico global con respecto a la dimensión Estructura con un promedio de 2,66 el resultado muestra una percepción mayormente desfavorable. Los colaboradores sienten que la organización es rígida en sus procesos, con poca flexibilidad en normas y procedimientos, esto puede generar dificultades para adaptarse a cambios o resolver imprevistos. Aunque no es el puntaje más bajo, indica que la estructura no está facilitando la eficiencia. En cuanto a la dimensión Responsabilidad tiene un promedio de 2,53 lo cual refleja que los empleados perciben poca autonomía y confianza para actuar en su trabajo. Existe la sensación de que todo debe ser aprobado o supervisado, lo cual limita la iniciativa y reduce la motivación, de la dimensión Recompensa se obtuvo un promedio de 2,38 que nos da a entender que los colaboradores no reciben el reconocimiento ni los incentivos suficientes por su esfuerzo, ya sea en forma de recompensas económicas o simbólicas. Esto afecta directamente la

motivación, el sentido de logro y la retención de talento, la dimensión Riesgo tiene un promedio de 2,50 lo que demuestra que la organización es poco abierta a la innovación y a la toma de riesgos. Los trabajadores perciben que los errores son penalizados en lugar de ser entendidos como oportunidades de aprendizaje. Esto limita la creatividad y hace que las personas prefieran no proponer ideas nuevas, la dimensión Calor promedia 2,51 que indica un ambiente laboral percibido como frío y distante. La falta de cercanía, apoyo y confianza entre compañeros disminuye y afecta el trabajo en equipo. Esto puede generar aislamiento y menor colaboración, la dimensión Estándares de desempeño tiene un promedio de 2,94 demostrando que es la dimensión con mejor promedio, cercana al rango favorable. Refleja que sí existen metas claras y estándares reconocidos. Sin embargo, todavía hay percepciones de que no todos los objetivos son alcanzables o realistas, lo que puede causar frustración en algunos equipos, con respecto a la dimensión Apoyo con un promedio de 2,53 muestra que los colaboradores no sienten un acompañamiento constante por parte de la organización ni de sus líderes. La retroalimentación es percibida como insuficiente y el apoyo en momentos de dificultad no siempre está presente, la dimensión Conflicto tiene un promedio de 2,28 siendo el puntaje más bajo, refleja que la gestión de conflictos es deficiente: los problemas no se resuelven adecuadamente, se evitan o generan tensiones que afectan la confianza y la cooperación, la dimensión Identidad tiene un promedio de 2,69 indicando que existe un nivel intermedio de identificación con la organización. Algunos trabajadores sí sienten orgullo y pertenencia, pero otros no logran establecer un vínculo emocional fuerte. Esto muestra que no todos los empleados comparten un sentido de compromiso organizacional.

Resultados Del Cultura Organizacional (Modelo De Denison)

La siguiente tabla presenta los datos de ponderación con la que se realizó la interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta.

Tabla 2
Tabla de Ponderación

Escala	Calificación
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral	3
Desacuerdo	2
Muy Desacuerdo	1

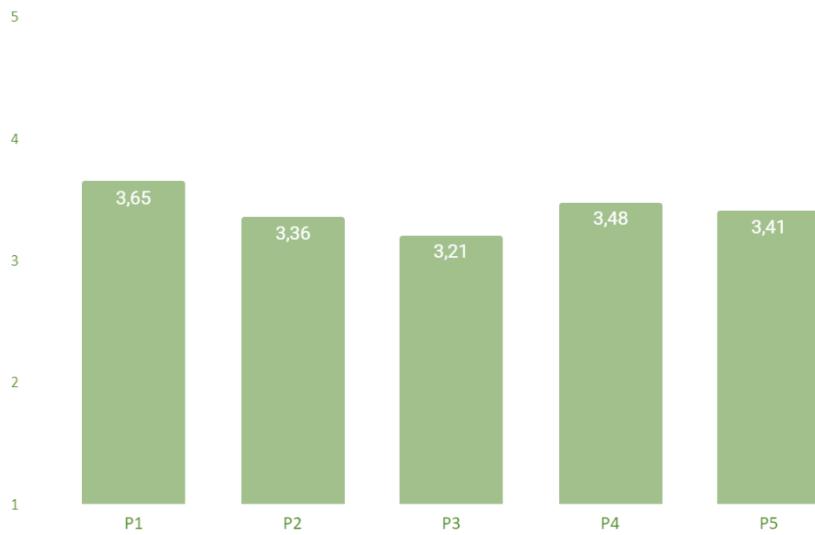
Dimensión Participación o Involucramiento

Subdimensión Empoderamiento

Tabla 3
Preguntas de la Subdimensión Empoderamiento

-
- 1** La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo
 - 2** Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información
 - 3** La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita
 - 4** Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo
 - 5** La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado
-

Figura 13
Resultados de la Subdimensión Empoderamiento



De acuerdo con los ítems analizados en esta subdimensión, se pudo conocer que los empleados de la empresa muestran un compromiso neutral con sus tareas, alcanzando una calificación promedio de 3,65 en el ítem 1, lo cual refleja que la mayoría se siente identificado con las actividades que realiza. En el ítem 4 se obtuvo un promedio de 3,48, lo que indica que la contribución de los colaboradores tiene un impacto aceptable en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Asimismo, en el ítem 5, con un promedio de 3,41, se evidencia que los miembros participan en la planificación de actividades en algún grado. En el caso del ítem 2, que registró un puntaje de 3,36, se muestra que, por lo general, antes de tomar decisiones importantes, se procura involucrar al área que posee la información necesaria. No obstante, se presentan ciertas dificultades en cuanto a la autonomía de los trabajadores, lo que se refleja en el ítem 3, el cual obtuvo la puntuación más baja de la subdimensión con un promedio de 3,21. En

general, el análisis demuestra que los empleados son responsables en sus funciones, aunque aún falta fortalecer los espacios de participación y decisión dentro de la organización.

Subdimensión Orientación Al Equipo

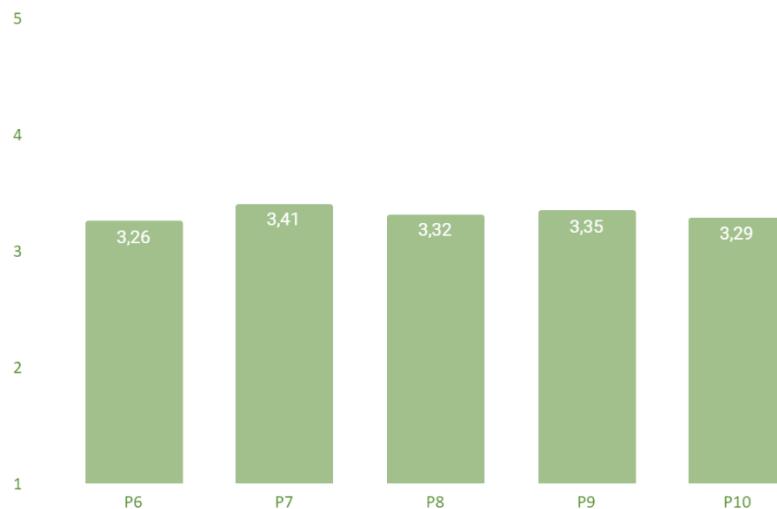
Tabla 4

Preguntas de la Subdimensión Orientación al Equipo

-
- | | |
|-----------|--|
| 6 | Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización. |
| 7 | Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo. |
| 8 | Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección. |
| 9 | Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización |
| 10 | El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización |
-

Figura 14

Resultados de la Subdimensión Orientación al Equipo



En esta subdimensión, se identificó que los empleados muestran una inclinación neutral hacia el trabajo en equipo, aunque con oportunidades de mejora. El ítem 7 alcanzó la puntuación más alta con un promedio de 3,41, lo que indica que los colaboradores valoran la

cooperación y la responsabilidad compartida en sus actividades. En el caso del ítem 9, con un promedio de 3,35, se observa que los equipos logran coordinarse de manera aceptable para cumplir con sus tareas. De igual forma, el ítem 8 obtuvo un puntaje de 3,32, lo que refleja que en la mayoría de los casos los trabajadores se apoyan mutuamente. En cambio, el ítem 6 registró un promedio de 3,26, evidenciando que no siempre se percibe una integración sólida entre los miembros. Finalmente, el ítem 10 obtuvo la puntuación más baja de la subdimensión con un promedio de 3,29, lo que sugiere que aún existen dificultades para consolidar un espíritu de unidad en la consecución de los objetivos. En conjunto, el análisis muestra que sí existe cooperación, pero todavía es necesario fortalecer la cohesión y la integración plena entre los equipos de trabajo.

Subdimensión Desarrollo De Capacidades

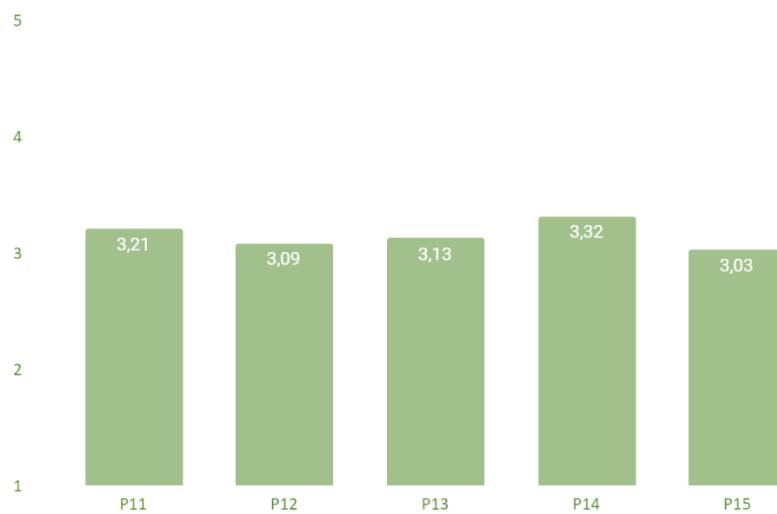
Tabla 5

Preguntas de la Subdimensión Desarrollo de capacidades

-
- | | |
|-----------|--|
| 11 | La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por si mismas. |
| 12 | Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente. |
| 13 | Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros |
| 14 | La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva |
| 15 | A menudo se solucionan problemas porque disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo |
-

Figura 15

Resultados de la Subdimensión Desarrollo de Capacidades



Se observa que los colaboradores perciben limitaciones en las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización. El ítem 14 obtuvo la calificación más alta con un promedio de 3,32, lo que indica que en algunos casos la empresa impulsa el fortalecimiento de habilidades. En el ítem 12 se registró un promedio de 3,09 y en el ítem 13 de 3,13, lo cual refleja que los programas de formación y el aprendizaje continuo aún no son percibidos como suficientes por parte de los empleados. El ítem 11 alcanzó un puntaje de 3,21, evidenciando que la preparación de los trabajadores se promueve de manera parcial. Finalmente, el ítem 15 obtuvo la puntuación más baja de la subdimensión con un promedio de 3,03, lo que muestra que los colaboradores consideran reducidas las oportunidades de crecimiento y desarrollo a largo plazo. En conjunto, el análisis señala que, aunque existen ciertos esfuerzos de capacitación, la empresa debe reforzar las estrategias para impulsar el aprendizaje y la proyección profesional de sus miembros.

Resultados De La Dimensión Participación

Figura 16

Resultados de la Dimensión participación o involucramiento

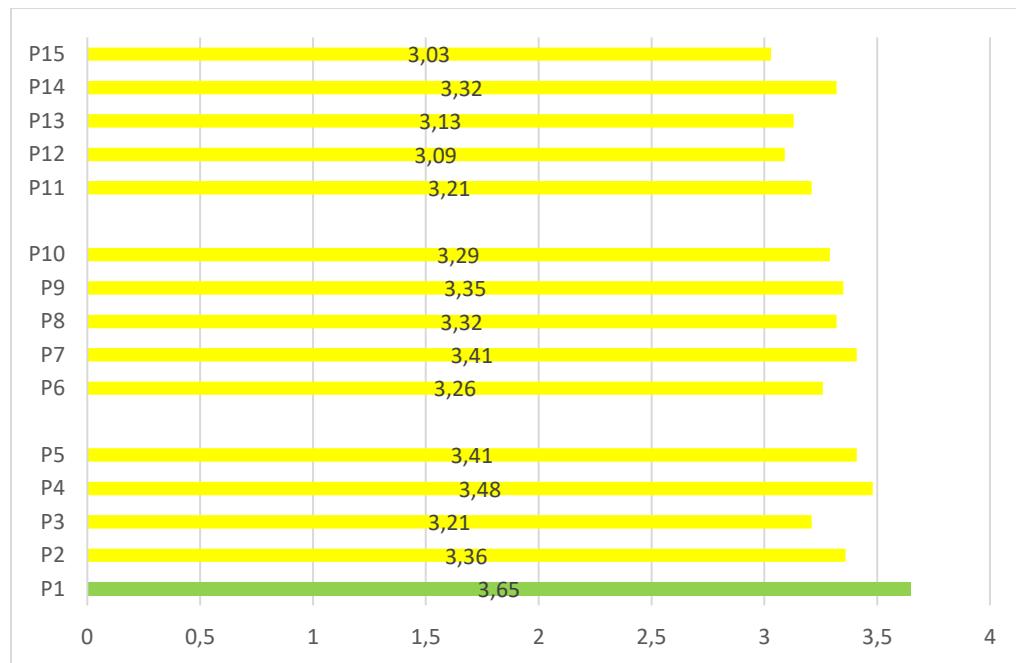


En la dimensión de participación, la subdimensión empoderamiento destaca con un promedio de 3,42, lo que refleja que los empleados de la organización se sienten comprometidos con sus tareas y poseen un grado de autonomía que les permite asumir y cumplir sus responsabilidades de manera efectiva. Esto indica que, en general, existe un ambiente en el que los colaboradores pueden tomar decisiones dentro de su ámbito laboral y sentirse reconocidos por sus aportes. A continuación, la subdimensión orientación al equipo obtuvo un promedio de 3,33, lo que evidencia que los trabajadores procuran colaborar y coordinar esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales; sin embargo, aún existen áreas de oportunidad para fortalecer la cohesión y la integración entre los distintos equipos, de manera que se mejore la comunicación y el trabajo conjunto. Finalmente, la subdimensión desarrollo de capacidades presentó el promedio más bajo, con 3,16, lo que sugiere que, aunque la empresa realiza ciertos esfuerzos para fomentar el aprendizaje y el crecimiento profesional de sus colaboradores, las oportunidades actuales no son suficientes para potenciar plenamente las competencias del personal a largo plazo, lo que

indica la necesidad de implementar estrategias más efectivas de capacitación y desarrollo dentro de la organización.

Fortalezas y Debilidades De La Dimensión Participación

Figura 17
Fortalezas y Debilidades Dimensión Participación



La Figura 17 presenta los resultados correspondientes a la dimensión Participación del modelo de Denison, la cual evalúa el grado de involucramiento, empoderamiento y compromiso de los trabajadores dentro de la cooperativa. Los valores obtenidos oscilan entre 3,03 y 3,65, ubicándose dentro de un nivel favorable según la escala de ponderación establecida, lo que

indica que los colaboradores perciben oportunidades para contribuir y participar en la gestión organizacional.

Las puntuaciones más altas se observan en los ítems P1 (3,65), P4 (3,48) y P5 y P7 (3,41), lo que refleja fortalezas en aspectos vinculados con la disposición al trabajo colaborativo, la motivación para aportar en las actividades institucionales y la confianza en los procesos internos. Estos resultados evidencian que existe una base sólida de compromiso y corresponsabilidad entre los miembros de la organización.

Por otro lado, los ítems con menor valoración, como P15 (3,03), seguido de P13 y P12 (3,13) y P11 (3,21), sugieren que, aunque no se configuran como debilidades, existe un menor nivel de participación en determinados procesos, posiblemente relacionados con la toma de decisiones estratégicas, comunicación vertical o mecanismos formales de retroalimentación.

En conjunto, la dimensión refleja una cultura organizacional que promueve la participación, pero también revela la necesidad de fortalecer los espacios de diálogo, la transparencia comunicativa y la inclusión de todos los niveles jerárquicos, con el fin de consolidar una participación más equitativa y sostenida.

Dimensión Consistencia

Subdimensión Valores Centrales

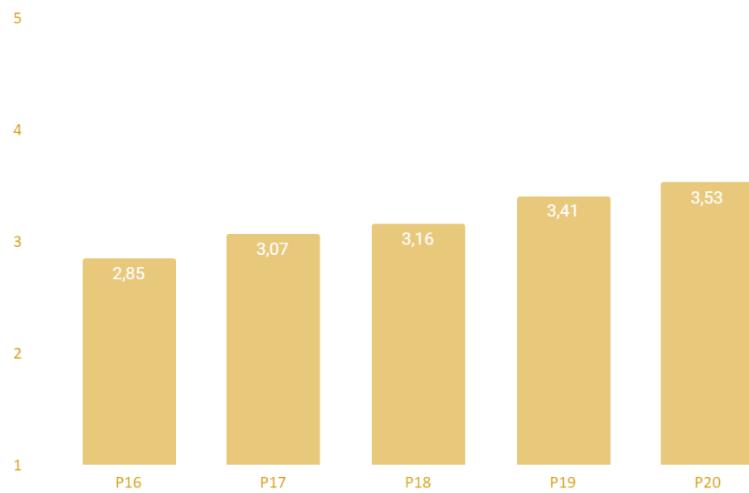
Tabla 6

Preguntas de la Subdimensión Valores Centrales

-
- | | |
|-----------|--|
| 16 | Los líderes y directores practican lo que pregonan. |
| 17 | Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas |
| 18 | Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en la que nos conducimos |

- 19 Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionara problemas
 20 Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto
-

Figura 18
Resultados de la Subdimensión Valores Centrales

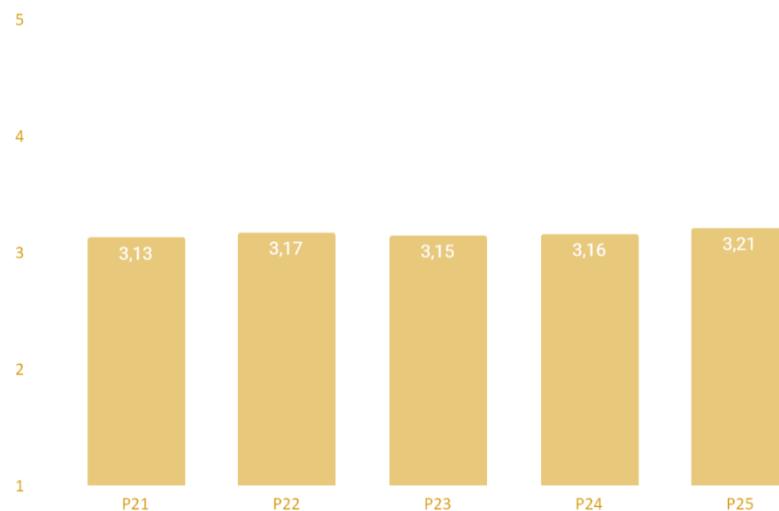


De acuerdo con los ítems analizados en esta subdimensión, se pudo conocer que los empleados reconocen y procuran aplicar los valores de la organización en sus tareas diarias, evidenciado en el ítem 20 que obtuvo un promedio de 3,53. Por otro lado, el ítem 16 presentó la puntuación más baja con 2,85, lo que indica que algunos colaboradores perciben dificultades para internalizar y aplicar consistentemente los valores centrales. Los ítems 17, 18 y 19 muestran valores intermedios, entre 3,07, 3,16 y 3,41, lo que refleja un compromiso general con los principios de la empresa, aunque con oportunidades de mejora en su práctica diaria. El análisis demuestra que los miembros se identifican moderadamente con la organización y sus valores, pero que es necesario reforzar su comprensión y aplicación en todas las áreas.

Subdimensión Acuerdo

Tabla 7*Preguntas de la Subdimensión Acuerdo*

21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.
22	Este grupo tiene una cultura "fuerte".
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas

Figura 19*Resultados de la Subdimensión Acuerdo*

De acuerdo con los ítems analizados se pudo conocer que los colaboradores tienden a estar de acuerdo con los objetivos y decisiones de la organización, como se observa en el ítem 25 que obtuvo un promedio de 3,21. El ítem 21 presentó la puntuación más baja con 3,13, lo que evidencia que en algunas situaciones todavía existen diferencias de percepción o dificultades para llegar a consensos entre áreas. Los ítems restantes muestran valores entre 3,15 y 3,17, indicando que, en general, los miembros participan y aceptan los acuerdos internos, aunque se podrían fortalecer los procesos de comunicación y coordinación para mejorar la alineación.

Subdimensión Coordinación e Integración

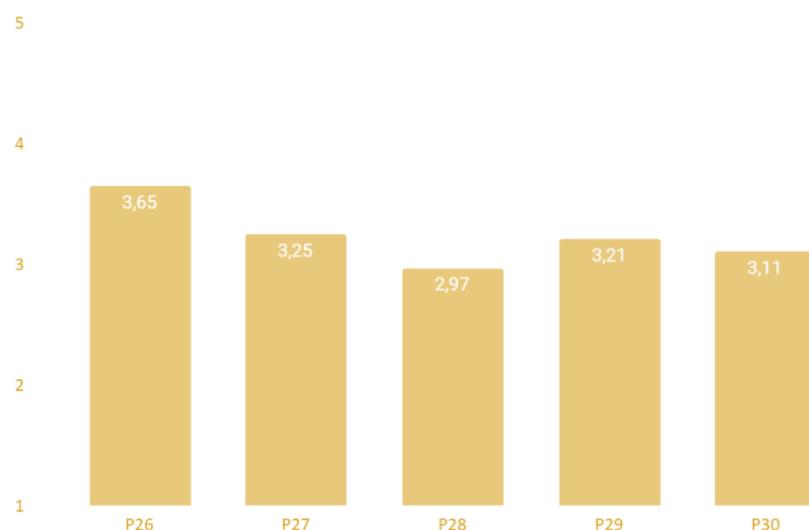
Tabla 8

Preguntas de la Subdimensión Coordinación e Integración

-
- | | |
|-----------|--|
| 26 | Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible. |
| 27 | Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común. |
| 28 | Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización. |
| 29 | Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. |
| 30 | Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos. |
-

Figura 20

Resultados de la Subdimensión Coordinación e Integración

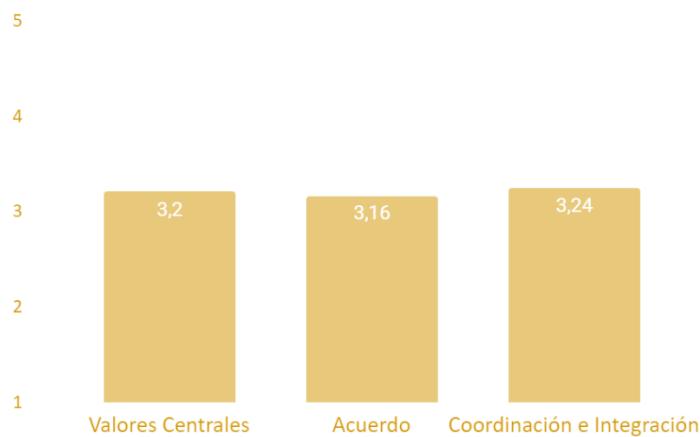


Se pudo conocer que la coordinación y la integración entre los distintos departamentos presentan un nivel moderado. El ítem 28 obtuvo un promedio de 2,97, el valor más bajo de la subdimensión, lo que indica que existen dificultades para lograr que todos los miembros trabajen de manera completamente integrada. El ítem 26 presentó un promedio de 3,65, mostrando que en algunos aspectos la coordinación es favorable, mientras que los ítems 27, 29 y 30 tienen valores

entre 3,11 y 3,25, evidenciando que, si bien existen procesos de integración, todavía se requiere reforzar la comunicación y colaboración entre áreas para mejorar el trabajo conjunto.

Resultados De La Dimensión Consistencia

Figura 21
Resultados de la Dimensión Consistencia

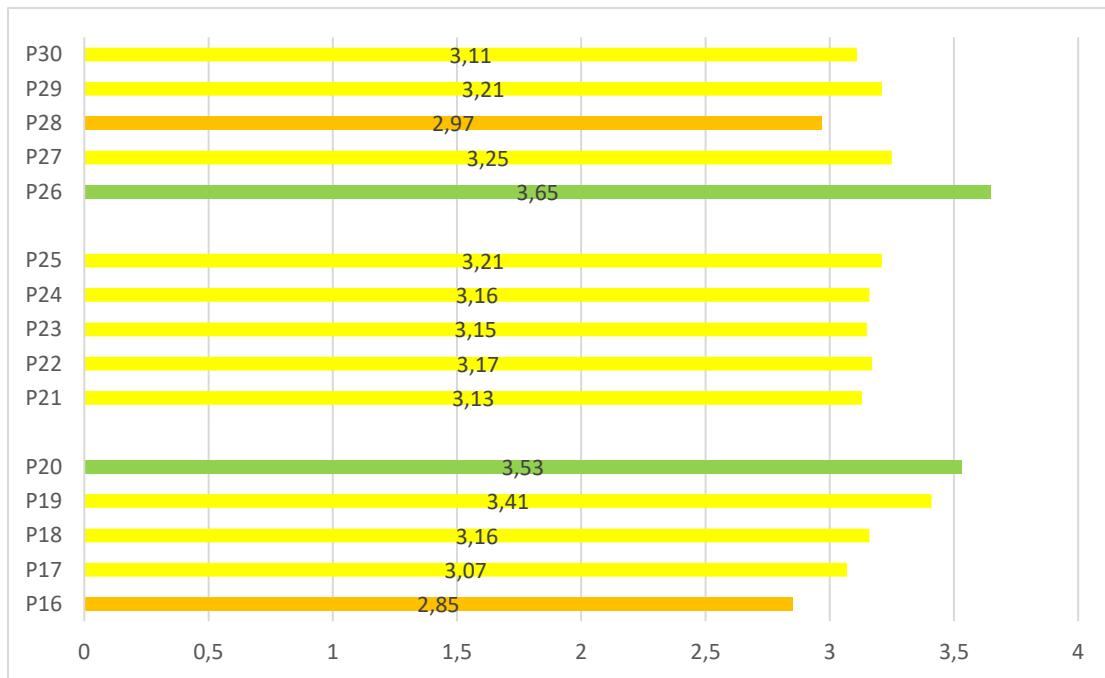


La subdimensión Coordinación e Integración tuvo el promedio más alto de la dimensión consistencia con 3,24; le sigue Valores Centrales con 3,2; y finalmente Acuerdo con 3,16.

Esto muestra que la organización mantiene un nivel moderado de consistencia y coordinación entre sus equipos. Los empleados entienden los valores de la empresa y existe cierta integración entre áreas para trabajar hacia los mismos objetivos. La cultura de la organización ayuda a guiar cómo deben actuar los colaboradores en su trabajo diario. Sin embargo, aunque la mayoría acepta las decisiones y acuerdos internos, todavía hay algunas diferencias de opinión y dificultades para coordinar asuntos importantes, por lo que sería útil mejorar la comunicación y colaboración entre los departamentos.

Fortalezas y Debilidades Dimensión Consistencia

Figura 22
Fortalezas y Debilidades Dimensión Consistencia



Escala de calificación: menos de 2.5 = muy desfavorable; 2.5 a 2.9 = desfavorable; 3.0 a 3.5 = favorable; 3.6 a 4.0 = muy favorable.

La Figura 22 presenta los resultados correspondientes a la dimensión Consistencia del modelo Denison, la cual evalúa el grado en que los valores, normas, acuerdos y sistemas internos orientan el comportamiento colectivo dentro de la cooperativa. Los promedios registrados se sitúan entre 2,85 y 3,65, lo que evidencia un nivel medio-alto de coherencia institucional, aunque con variaciones significativas entre los ítems que componen la dimensión.

Las puntuaciones más elevadas se observan en P26 (3,65) y P20 (3,53), lo que sugiere fortalezas en aspectos relacionados con la claridad de los valores organizacionales y la

coordinación interna entre áreas o equipos. Estos resultados apuntan a la existencia de principios institucionales compartidos y un marco organizativo que favorece la alineación de esfuerzos y objetivos.

Por otro lado, se identifican promedios más bajos en ítems como P16 (2,85) y P28 (2,97), que, si bien no constituyen debilidades críticas, sí reflejan áreas donde la consistencia en la aplicación de normas, procedimientos y prácticas internas podría mejorar. Esto puede estar asociado a brechas en la comunicación, ambigüedad en responsabilidades o diferencias en la interpretación de políticas organizacionales.

En términos generales, la dimensión evidencia una cooperativa con valores institucionales claros y una estructura organizativa relativamente estable; sin embargo, se requiere fortalecer la uniformidad en la implementación de procesos y la transmisión de lineamientos internos, de manera que la coherencia organizacional se sostenga en todos los niveles jerárquicos y operativos.

Dimensión Adaptabilidad

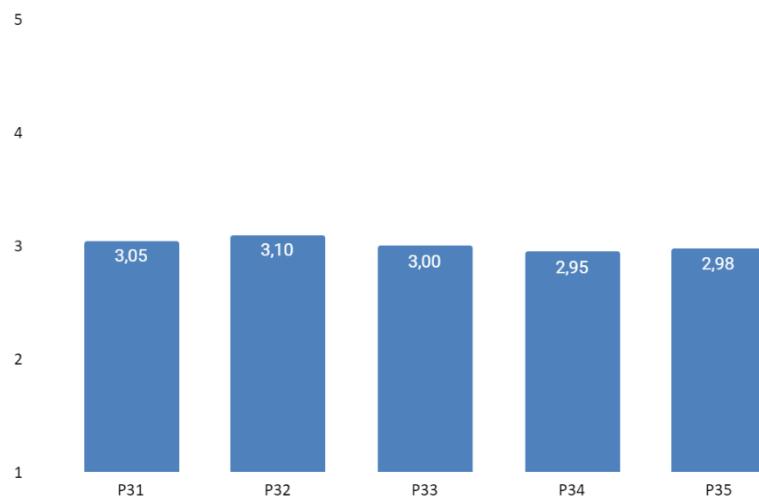
Subdimensión Creación Al Cambio

Tabla 9

Preguntas de la Subdimensión Creación al Cambio

-
- | | |
|-----------|--|
| 31 | La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. |
| 32 | Respondemos bien a los cambios del entorno. |
| 33 | Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas. |
| 34 | Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. |
| 35 | <u>Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.</u> |

Figura 23
Resultados de la Subdimensión Creación al Cambio

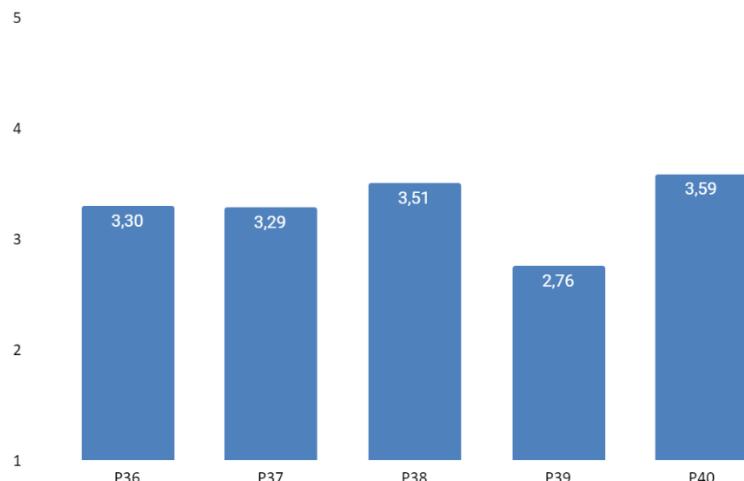


De acuerdo con los ítems analizados en esta subdimensión, se pudo conocer que los empleados muestran una disposición moderada hacia la innovación y la adopción de cambios en la organización. Por ejemplo, el ítem 32 alcanzó un promedio de 3,10, indicando que hay cierta apertura a implementar mejoras, mientras que el ítem 34 obtuvo la puntuación más baja con 2,95, lo que evidencia que en algunos casos los colaboradores perciben dificultades para adaptarse a cambios rápidos o significativos. Los demás ítems (31, 33 y 35) presentan promedios cercanos a 3,0, reflejando que, aunque existe interés por la innovación, se requiere reforzar la capacidad de adaptación y la flexibilidad en los procesos de trabajo.

Subdimensión Enfoque Al Cliente

Tabla 10*Preguntas de la Subdimensión Enfoque al Cliente*

-
- 36** Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios
- 37** La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.
- 38** Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.
- 39** Nuestras decisiones con frecuencia se toman considerando los intereses de los clientes.
- 40** Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.
-

Figura 24*Resultados de la Subdimensión Enfoque al Cliente*

Se observa que los empleados tienden a mantener una orientación favorable hacia las necesidades del cliente. El ítem 40 obtuvo el promedio más alto con 3,59, mostrando un compromiso claro con la satisfacción del cliente, mientras que el ítem 39 presentó el promedio más bajo con 2,76, indicando que todavía existen oportunidades de mejora en la comprensión y atención a ciertas demandas. Los demás ítems (36 – 38) tienen valores entre 3,29 y 3,51, lo que refleja que, en general, los colaboradores procuran considerar las expectativas del cliente en su trabajo, aunque de manera desigual entre distintas áreas o procesos.

Subdimensión Aprendizaje Organizacional

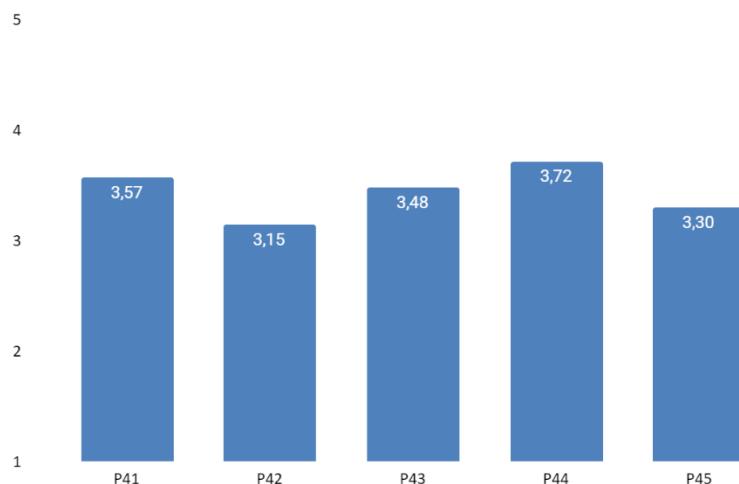
Tabla 11

Preguntas de la Subdimensión Aprendizaje Organizacional

41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.
43	Muchas ideas "se pierden por el camino".
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"

Figura 25

Resultados de la Subdimensión Aprendizaje Organizacional



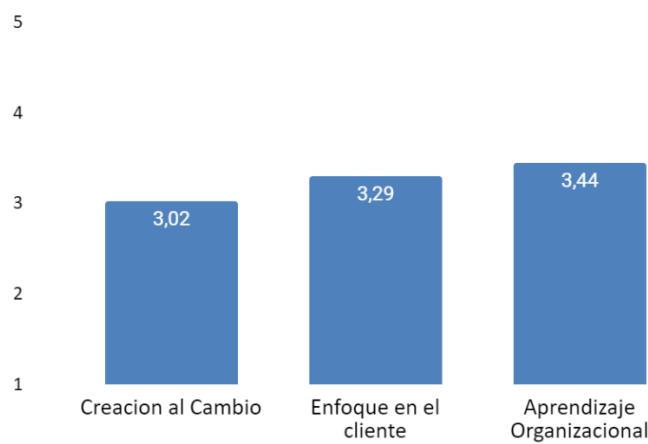
El análisis evidencia que la organización mantiene un nivel moderado de aprendizaje y mejora continua. El ítem 44 obtuvo el promedio más alto con 3,72, mostrando que en algunos casos los colaboradores aprovechan las oportunidades para capacitarse y mejorar procesos. Por otro lado, el ítem 42 presenta el promedio más bajo con 3,15, reflejando que aún existen limitaciones para la transferencia de conocimientos y la aplicación de aprendizajes en todos los niveles de la empresa. Los demás ítems (41, 43 y 45) tienen promedios entre 3,30 y 3,57, lo que

indica que, aunque hay interés por el aprendizaje y la mejora, se requiere consolidar prácticas que permitan un desarrollo organizacional más uniforme.

Resultados De La Dimensión Adaptabilidad

Figura 26

Resultados de la Dimensión Adaptabilidad



La subdimensión Enfoque en el cliente presentó el promedio más alto de la dimensión adaptabilidad con 3,39, lo que indica que los empleados tienden a orientar su trabajo hacia satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Le sigue Aprendizaje organizacional con un promedio de 3,44, mostrando que los colaboradores buscan mejorar continuamente sus habilidades y procesos, aprovechando oportunidades de capacitación y aplicando los conocimientos adquiridos en su trabajo diario. Finalmente, Creación del cambio obtuvo el promedio más bajo con 3,02, lo que refleja que, aunque hay interés en adaptarse e innovar, aún existen dificultades para implementar cambios de manera rápida o efectiva en algunos procesos.

En general, estos resultados muestran que la organización tiene una capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Los empleados están comprometidos con aprender y mejorar, y suelen

considerar al cliente en sus decisiones, pero la introducción de cambios y nuevas ideas podría fortalecerse. Esto sugiere que, si se refuerza la flexibilidad y la apertura a la innovación, la empresa podría responder de manera más ágil a los retos internos y externos, consolidando una cultura de adaptabilidad más sólida.

Fortalezas y Debilidades Dimensión Adaptabilidad

Figura 27
Fortalezas y debilidades dimensión adaptabilidad



Escala de calificación: menos de 2.5 = muy desfavorable; 2.5 a 2.9 = desfavorable; 3.0 a 3.5 = favorable; 3.6 a 4.0 = muy favorable.

La Figura 27 presenta los resultados correspondientes a la dimensión Adaptabilidad del modelo Denison, la cual se refiere a la capacidad de la organización para ajustarse a los cambios del entorno, promover la innovación y responder de manera oportuna a las necesidades de sus socios y usuarios. Los puntajes registrados oscilan entre 2,76 y 3,72, lo que indica un nivel

medio de adaptabilidad, con presencia de fortalezas relevantes, pero también con aspectos que requieren fortalecimiento.

Las puntuaciones más altas se observan en P44 (3,72), P40 (3,59) y P41 (3,57), lo que sugiere que la cooperativa demuestra una actitud favorable hacia el cambio y un grado aceptable de apertura hacia la mejora continua. Estos resultados reflejan que existen prácticas internas que permiten cierta flexibilidad organizacional y disposición para implementar ajustes cuando son necesarios.

Por otro lado, los valores más bajos se registran en P39 (2,76), P35 (2,99) y P34 (2,95), lo que evidencia limitaciones en la gestión del aprendizaje y en la aplicación efectiva de innovaciones dentro de la institución. Estas puntuaciones sugieren que, aunque la organización reconoce la necesidad de adaptarse, podrían existir barreras relacionadas con la resistencia al cambio, la falta de mecanismos para incorporar nuevas ideas o la ausencia de estrategias formales de retroalimentación y actualización.

En términos generales, los resultados muestran que la cooperativa posee una base positiva para la adaptabilidad, pero requiere reforzar sus procesos de innovación, capacitación continua y aprendizaje institucional. Fortalecer estos aspectos permitirá que la cooperativa responda de manera más dinámica a los retos del entorno financiero y social, manteniendo su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

Dimensión Misión

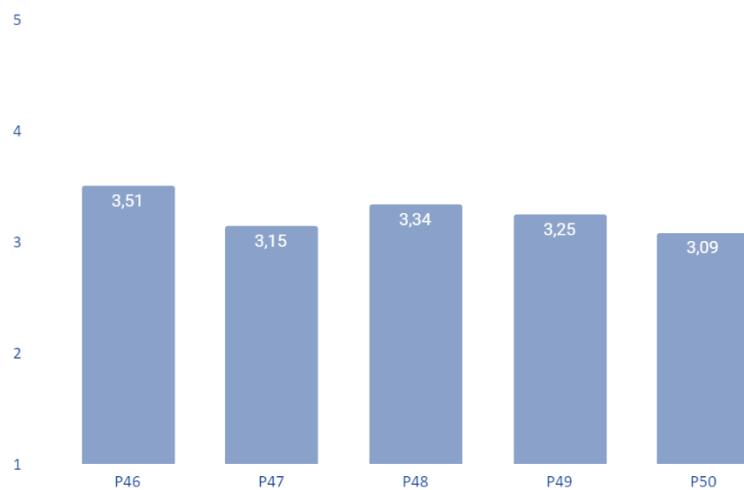
Subdimensión Dirección e Intención Estratégica

Tabla 12*Preguntas de la Subdimensión Dirección e Intención Estratégica*

46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.
50	La orientación estratégica de esta organización me resulta clara.

Figura 28

Resultados de la Subdimensión Dirección e Intención Estratégica



De acuerdo con los ítems analizados en esta subdimensión, se pudo conocer que los empleados perciben de manera moderada que la organización tiene una dirección clara y que sus estrategias están bien definidas. El ítem 46 obtuvo un promedio de 3,51, indicando un reconocimiento positivo hacia la planificación estratégica, mientras que el ítem 50 presentó el promedio más bajo con 3,09, mostrando que en algunos casos los colaboradores consideran que las estrategias podrían ser más claras o comunicadas de manera más efectiva. Los demás ítems tienen promedios entre 3,15 y 3,34, reflejando que, en general, los miembros comprenden la

intención estratégica, pero aún existen áreas para reforzar la claridad y el alcance de la dirección organizacional.

Subdimensión Metas y Objetivos

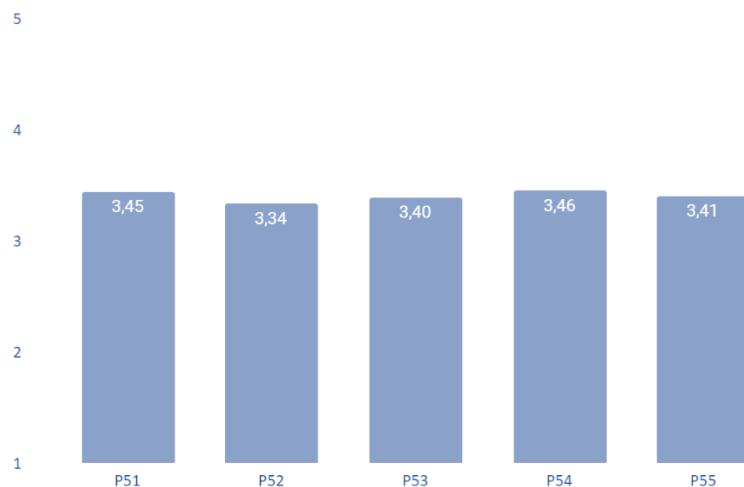
Tabla 13

Preguntas de la Subdimensión Metas y Objetivos

-
- | | |
|-----------|---|
| 51 | Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir. |
| 52 | Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas. |
| 53 | La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar. |
| 54 | Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados. |
| 55 | Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo. |
-

Figura 29

Respuestas de la Subdimensión Metas y Objetivos



La subdimensión metas y objetivos tuvo la pregunta 54 obtuvo el promedio más alto con 3,46, mostrando que los colaboradores entienden y se enfocan en cumplir los objetivos planteados, mientras que el ítem 52 tuvo el promedio más bajo con 3,34, evidenciando que en algunos casos la comunicación o comprensión de ciertas metas podría mejorarse. Los demás ítems (51, 53 y

55) presentan valores entre 3,34 y 3,45, reflejando que, en general, los equipos trabajan de manera alineada con los objetivos de la empresa.

Subdimensión Visión

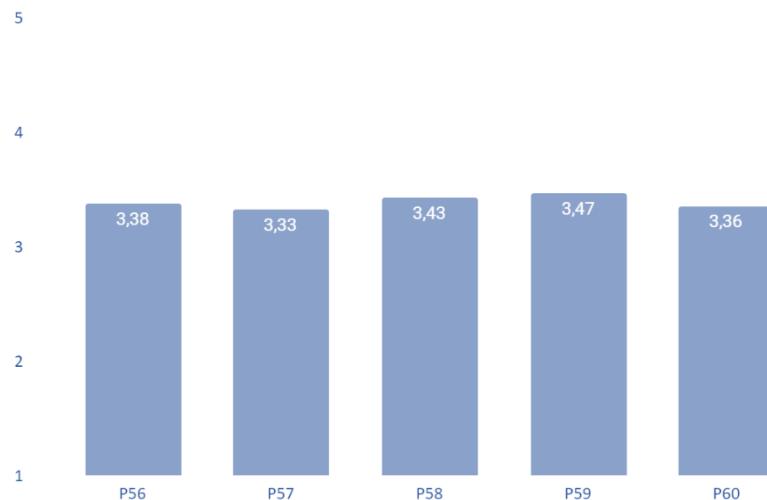
Tabla 14

Preguntas de la Subdimensión Visión

-
- | | |
|-----------|---|
| 56 | Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro. |
| 57 | Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo. |
| 58 | El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo. |
| 59 | Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros. |
| 60 | Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. |
-

Figura 30

Resultados de la Subdimensión Visión

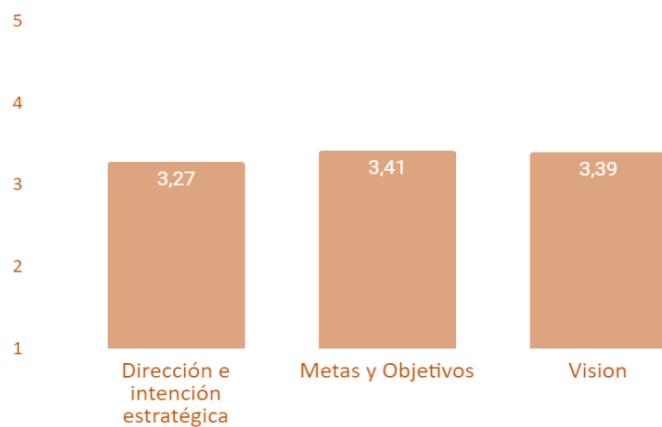


La subdimensión **Visión** alcanzó la calificación más alta con **3,47**, lo que indica que los colaboradores comprenden de manera positiva hacia dónde se quiere dirigir la organización, mientras que el ítem 57 tuvo la más baja con **3,33**, evidenciando que en algunos casos aún no se logra transmitir con total claridad la visión a todos los equipos. Los demás ítems (56, 58 y 60) se mantuvieron en valores cercanos, entre 3,36 y 3,43, confirmando que, en

general, la visión es entendida, pero aún puede fortalecerse para motivar de manera más uniforme a todo el personal.

Resultados De La Dimensión Misión

Figura 31
Resultados de la Dimensión Misión



La dimensión Misión obtuvo un promedio global de 3,36, lo que indica que la organización cuenta con una dirección definida que orienta las actividades de sus colaboradores. Dentro de esta dimensión, la subdimensión Dirección e intención estratégica alcanzó un promedio de 3,27, donde el ítem 46 presentó la puntuación más alta con 3,51 y el ítem 50 la más baja con 3,09. Esto muestra que los empleados reconocen la existencia de objetivos estratégicos, aunque no siempre los perciben claramente definidos.

Por su parte, Metas y objetivos obtuvo el promedio más alto de la dimensión con 3,41. Aquí, el ítem 54 destacó con el valor más alto de 3,46, mientras que el ítem 52 fue el más bajo con 3,34, lo que evidencia que los colaboradores identifican las metas de la organización, aunque en algunos casos aún falta mayor claridad o comunicación.

Finalmente, visión presentó un promedio de 3,39, siendo el ítem 59 el más alto con 3,47 y el ítem 57 el más bajo con 3,33. Esto refleja que los empleados comprenden hacia dónde se dirige la empresa, aunque en ciertos equipos aún no se transmite de manera uniforme la visión a futuro.

En conclusión, los resultados de esta dimensión muestran que la empresa tiene definida su misión, metas y visión, lo cual permite que los colaboradores trabajen con un propósito y se sientan parte de un proyecto de crecimiento. No obstante, es necesario reforzar la comunicación y alineación de la estrategia y la visión para que todos los equipos estén plenamente motivados y comprometidos con los objetivos futuros de la organización.

Fortalezas y Debilidades Dimensión Misión

Figura 32

Fortalezas y Debilidades Dimensión Misión



Escala de calificación: menos de 2.5 = muy desfavorable; 2.5 a 2.9 = desfavorable; 3.0 a 3.5 = favorable; 3.6 a 4.0 = muy favorable.

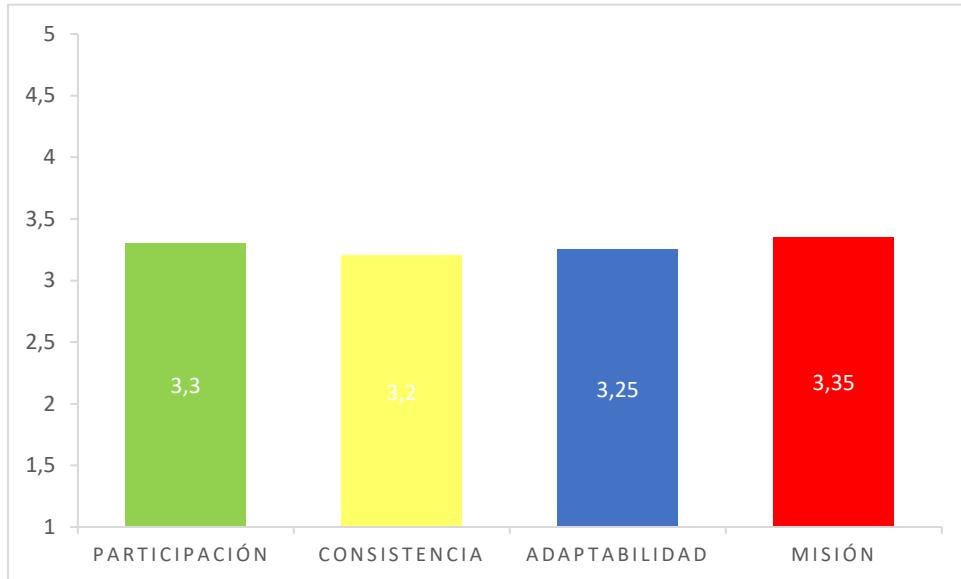
La Figura 32 presenta los resultados de la dimensión Misión del modelo Denison, la cual evalúa el grado en que la organización define, comunica y orienta sus objetivos estratégicos. Los puntajes obtenidos se encuentran entre 3,09 y 3,51, lo que indica una percepción moderadamente favorable, pero con aspectos que requieren fortalecimiento.

El ítem P46 (3,51) constituye la principal fortaleza, lo que sugiere que el personal reconoce con claridad la finalidad y razón de ser de la cooperativa. Asimismo, ítems como P59 (3,47) y P51 (3,45) reflejan una adecuada orientación hacia metas estratégicas y comprensión de los objetivos institucionales.

No obstante, los valores más bajos, especialmente P50 (3,09), P47 (3,15) y P49 (3,25), evidencian dificultades en la comunicación y la alineación consistente de los objetivos a largo plazo. Esto puede indicar que, aunque la misión está definida, no siempre se transmite de forma efectiva ni se integra plenamente en las actividades diarias del personal.

En términos generales, la cooperativa presenta una misión institucional clara y reconocida, pero requiere reforzar la difusión interna, la participación del personal en los procesos de planificación estratégica y el seguimiento a las metas, para consolidar una identidad estratégica compartida que se refleje en la cultura organizacional.

Resultados Generales Del Modelo

Figura 33*Resultados Generales Modelo de Denison*

Nota: La figura muestra los promedios generales obtenidos para cada dimensión del modelo de Cultura Organizacional de Denison, calculados a partir de los valores promedio de las subdimensiones que conforman cada una (Misión, Adaptabilidad, Involucramiento y Consistencia)

La Figura 33 presenta los resultados globales de las cuatro dimensiones del modelo Denison, los cuales se sitúan en un rango que va desde 3,20 hasta 3,35, lo que refleja una cultura organizacional moderadamente favorable, con bases sólidas, pero aún con aspectos por mejorar.

La dimensión Misión (3,35) registra el promedio más alto, lo que indica que la cooperativa cuenta con una orientación estratégica relativamente clara, y que los colaboradores reconocen la finalidad y objetivos institucionales. Esto constituye un aspecto positivo para la proyección y sostenibilidad organizacional.

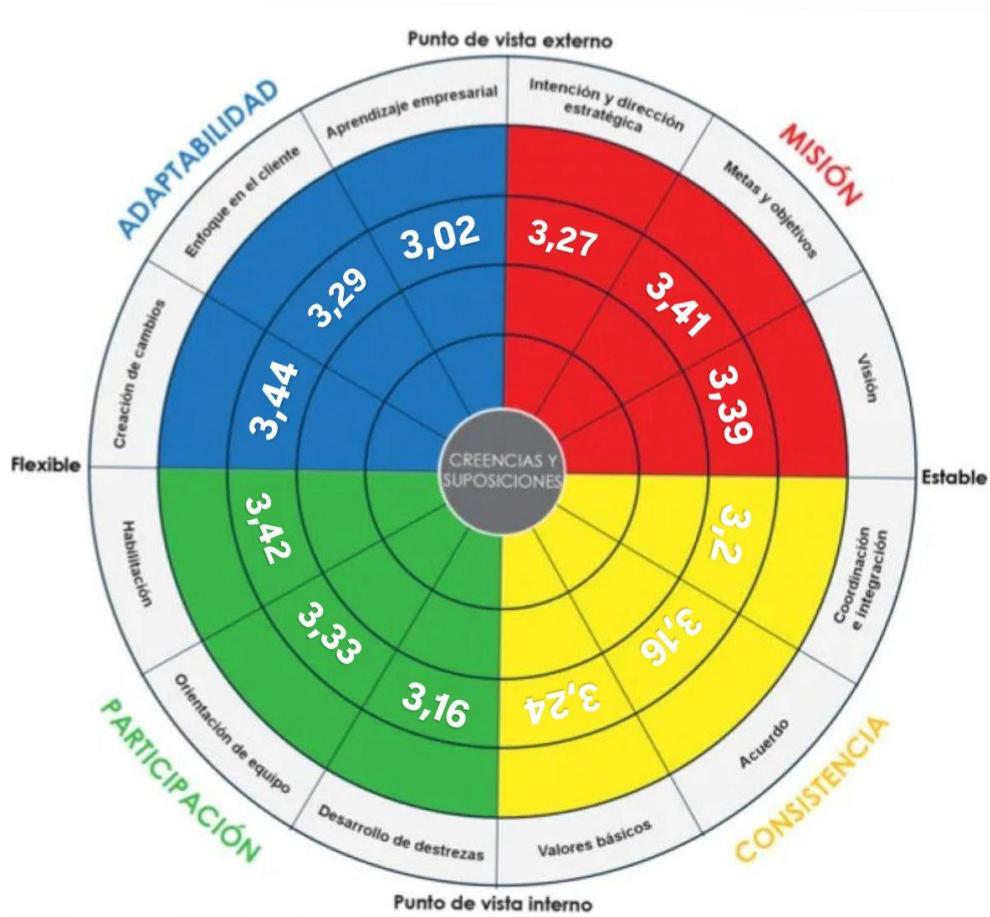
La Participación (3,30) también presenta un nivel adecuado, evidenciando que existe compromiso e involucramiento del personal, aunque podría fortalecerse la corresponsabilidad en la toma de decisiones y la influencia directa de los colaboradores en la gestión interna.

Por su parte, las dimensiones Adaptabilidad (3,25) y Consistencia (3,20) muestran resultados ligeramente menores. Estos valores sugieren que la organización enfrenta dificultades para ajustarse al cambio, así como retos en la coherencia interna, alineación entre áreas y consolidación de valores compartidos. Esto puede afectar la eficiencia en la coordinación y la capacidad para responder dinámicamente a las demandas externas.

En conjunto, los resultados indican que la cooperativa posee una base cultural estable y orientada estratégicamente, pero requiere fortalecer la articulación interna, fomentar la innovación y consolidar mecanismos de comunicación y coordinación, con el fin de lograr una cultura organizacional más cohesionada, flexible y orientada al logro de objetivos comunes.

Declaratoria De Cultura Para La Cooperativa

Figura 34
Resultados Culturales Según el Modelo de Denison



Nota: La figura contiene los resultados promedio de todas las sub dimensiones para la Cooperativa. analizadas en el modelo de Denison.

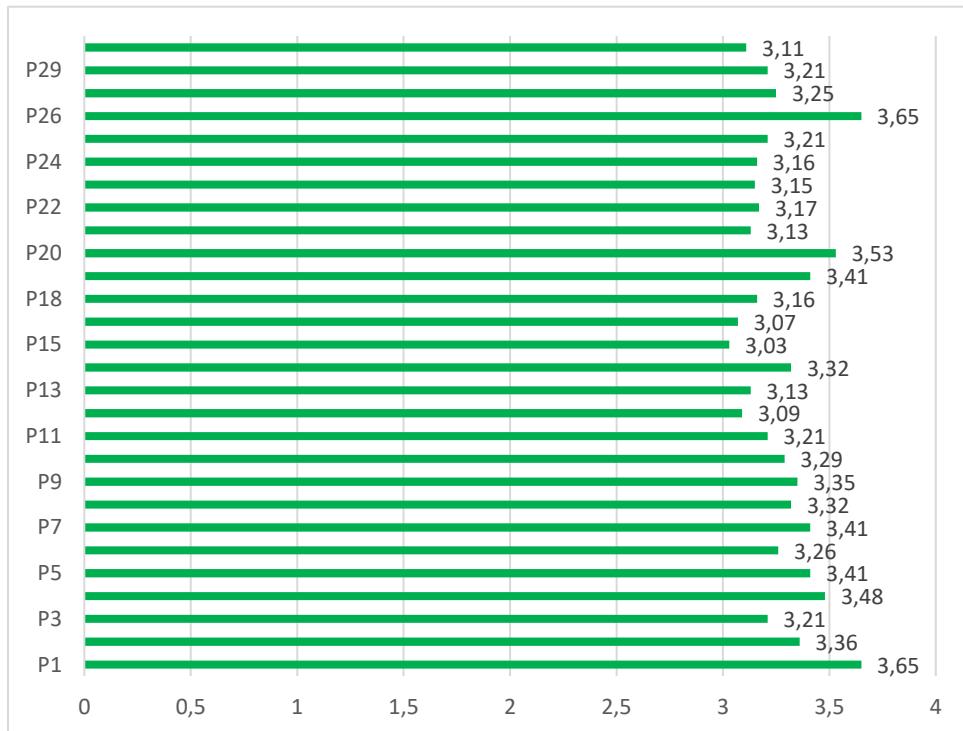
El análisis del modelo de cultura organizacional de Denison aplicado a la cooperativa muestra un nivel general intermedio de desarrollo cultural, con valores comprendidos entre 3,02 y 3,44. Las dimensiones más sólidas son Misión y Participación, lo que evidencia que la organización

posee una orientación clara hacia sus objetivos institucionales, así como un adecuado compromiso y empoderamiento del personal en la ejecución de sus actividades.

Por otro lado, las dimensiones de Adaptabilidad y Consistencia reflejan áreas de mejora relacionadas con la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, la innovación y la coordinación interna entre áreas. Aunque se observa un buen nivel de aprendizaje organizacional (3,44) y cohesión general, los resultados en creación al cambio (3,02) y desarrollo de destrezas (3,16) sugieren la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación y actualización.

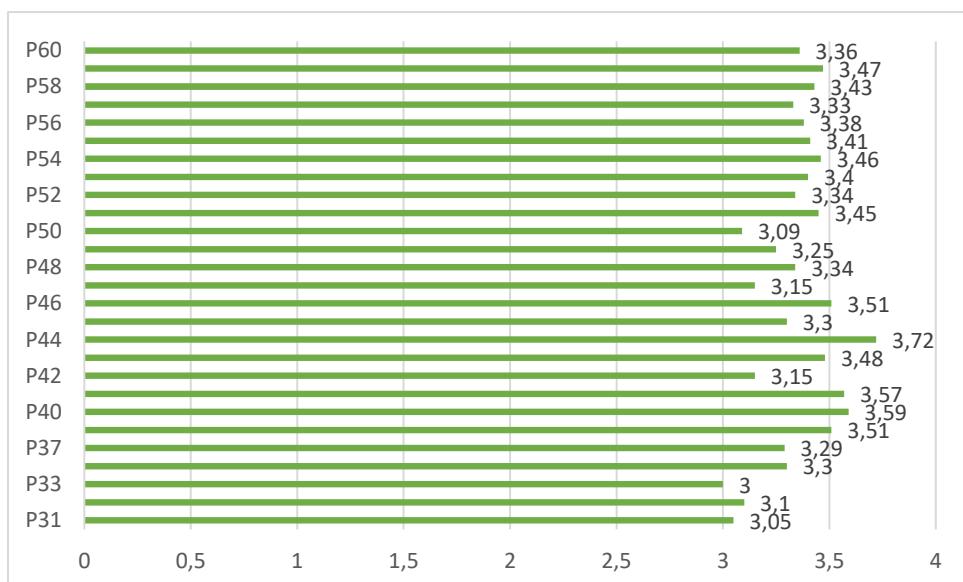
En conjunto, la cultura organizacional de la cooperativa se caracteriza por una base estable y orientada al logro, pero con potencial para evolucionar hacia una gestión más flexible, integrada y adaptativa. Consolidar la comunicación interna, promover la formación continua y fomentar la innovación permitirá fortalecer la identidad cooperativa y mejorar el desempeño institucional.

Figura 35
Fortalezas de la Cooperativa



Nota: La figura describe una lista con las fortalezas de la Cooperativa dese la pregunta 1 a la 30.

Figura 36
Fortalezas de la Cooperativa 2



Nota: La figura describe una lista con las fortalezas de la Cooperativa dese la pregunta 31 a la 60.

El conjunto de las Figuras 33 y 34 evidencia un desempeño general favorable y estable en la mayoría de los indicadores analizados. Los puntajes se ubican mayoritariamente entre 3,30 y 3,72, lo cual, de acuerdo con la escala de ponderación, corresponde a niveles favorables y muy favorables de percepción por parte de los colaboradores.

Entre los indicadores más representativos se encuentran P44 (3,72), P26 (3,65) y P1 (3,65), que reflejan un alto compromiso institucional, liderazgo efectivo y orientación positiva hacia el servicio. Estos valores evidencian una percepción sólida de cohesión organizacional y sentido de propósito compartido dentro del equipo de trabajo.

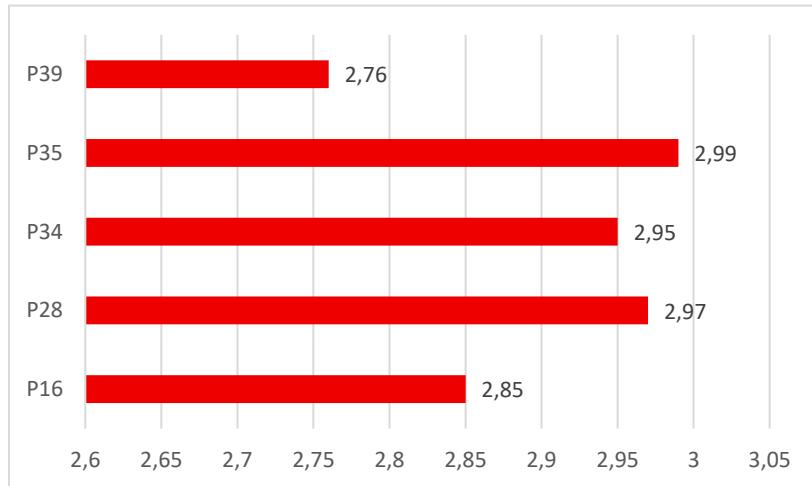
Asimismo, los ítems P40 (3,59) y P41 (3,57) mantienen un nivel de desempeño estable, lo cual refuerza la consistencia de la gestión institucional. Este equilibrio indica que la cooperativa posee una estructura funcional que promueve la comunicación interna, la confianza y la coordinación entre las distintas áreas.

Aunque los valores más bajos dentro del grupo de fortalezas como P46 (3,51) no representan debilidades, sugieren áreas susceptibles de mejora mediante procesos de innovación, capacitación continua y gestión del conocimiento, lo cual permitiría avanzar de un clima organizacional favorable hacia un nivel de excelencia.

En conclusión, las fortalezas identificadas reflejan que la cooperativa mantiene una base institucional sólida, sustentada en el compromiso de su personal, la claridad de sus objetivos y la estabilidad de sus procesos. Este escenario constituye un punto de

partida estratégico para impulsar una cultura organizacional participativa, moderna alineada con los valores cooperativos de responsabilidad, confianza y trabajo en equipo.

Figura 37
Debilidades de la Cooperativa



Nota: La figura describe una lista con las debilidades de la Cooperativa desde la pregunta 1 a la 60.

El análisis de la Figura 34 evidencia los principales indicadores con puntuaciones inferiores a 3,0, lo que, según la escala de ponderación aplicada, corresponde a un nivel desfavorable dentro del desempeño institucional. Estas debilidades reflejan percepciones de los colaboradores sobre aspectos que requieren atención prioritaria en la gestión interna de la cooperativa.

En concreto, los ítems P39 (2,78), P35 (3,00), P34 (2,95), P28 (2,96) y P16 (2,85) presentan los valores más bajos dentro de la medición, lo que sugiere dificultades relacionadas con la comunicación organizacional, la planificación estratégica y la participación interna. Estos resultados pueden interpretarse como señales de un clima laboral que, si bien mantiene

estabilidad general, enfrenta limitaciones en la coordinación entre áreas y en la transmisión oportuna de información.

La presencia de valores cercanos al límite inferior (2,6–3,0) refuerza la necesidad de fortalecer los canales de comunicación, mejorar los procesos de reconocimiento y desarrollar mecanismos de liderazgo participativo, que contribuyan a elevar la percepción de confianza y compromiso del personal.

En síntesis, las debilidades detectadas muestran que la cooperativa mantiene una estructura funcional, pero con deficiencias que restringen su capacidad de adaptación e innovación. Implementar acciones enfocadas en la motivación, capacitación y trabajo en equipo será clave para consolidar un clima más favorable y una cultura organizacional coherente con los valores cooperativos.

Resumen Comparativo De Resultados Tanto De Clima Como De Cultura Organizacional

Clima Organizacional

Tabla 15
Tabla Comparativa Clima Organizacional

Dimensión	Promedio
Estándares de desempeño	2,94
Identidad	2,69
Estructura	2,66

Responsabilidad	2,53
Apoyo	2,53
Calor	2,51
Riesgo	2,50
Recompensa	2,38
Conflictos	2,28

Nota: Resultados comparativos del cuestionario de Litwin y Stringer, aplicado a trabajadores de la cooperativa.

Cultura Organizacional

Tabla 16
Tabla Comparativa Cultura Organizacional

Dimensión	Promedio
Misión	3,35
Adaptabilidad	3,25
Participación	3,3
Consistencia	3,2

Nota: Resultados comparativos del modelo de Denison, obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores.

La comparación entre los dos modelos aplicados, Litwin & Stringer para el clima organizacional y Denison para la cultura organizacional, permite observar diferencias significativas en la percepción de los trabajadores sobre el funcionamiento de la cooperativa.

En cuanto al clima organizacional, los resultados muestran una tendencia predominantemente desfavorable, con promedios que van desde muy desfavorable hasta cercanos a favorable (2,28 – 2,94). Las dimensiones más críticas son Conflicto (2,28) y Recompensa (2,38), las cuales se clasifican como muy desfavorables, reflejando dificultades para gestionar desacuerdos de forma constructiva y una percepción insuficiente de reconocimiento al esfuerzo laboral.

Otras dimensiones como Responsabilidad (2,53), Estructura (2,66), Identidad (2,69), Riesgo (2,50) y Calor (2,51) se ubican en el rango desfavorable, evidenciando la necesidad de fortalecer la organización interna, la cohesión del equipo y la confianza en la toma de decisiones. La dimensión mejor valorada es Estándares de desempeño (2,94), que aunque aún se encuentra en el rango desfavorable, se aproxima al nivel favorable, lo que indica que existen lineamientos relativamente claros para cumplir con los objetivos de trabajo.

Por otro lado, los resultados del modelo de cultura organizacional son moderadamente favorables, con promedios entre 3,20 y 3,35. La dimensión mejor evaluada es Misión (3,35), lo que refleja claridad estratégica y orientación hacia objetivos institucionales. Le sigue Participación (3,30), que indica un nivel aceptable de compromiso e involucramiento de los colaboradores. Adaptabilidad (3,25) muestra que la organización posee cierta capacidad de ajuste y aprendizaje, aunque aún con oportunidades de mejora frente a cambios externos. Finalmente,

Consistencia (3,20) evidencia la presencia de valores y normas compartidas, pero también la necesidad de fortalecer la alineación y coordinación entre áreas.

En conclusión, mientras que el clima organizacional refleja problemáticas internas relacionadas con el reconocimiento, el manejo de conflictos y la cohesión del equipo, la cultura organizacional se percibe de manera más positiva, especialmente en lo referente a la claridad estratégica y la participación. Esto evidencia que la cooperativa cuenta con una base cultural institucional sólida, pero requiere mejorar el clima interno para que la experiencia cotidiana de los trabajadores sea coherente con los valores y objetivos que la organización declara promover.

Capítulo 4. Discusión

El análisis conjunto de los modelos aplicados —Litwin & Stringer para el clima organizacional y Denison para la cultura organizacional— aporta una visión integrada sobre el funcionamiento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Al contrastar las percepciones de los colaboradores, se identifican tanto elementos coherentes entre cultura y clima, como discrepancias relevantes que requieren intervención.

En el caso del clima organizacional (Litwin & Stringer), los promedios obtenidos sitúan a la cooperativa en un escenario predominantemente desfavorable, con valores que oscilan entre 2,28 y 2,94. En particular:

- **Estándares de desempeño:** 2,94: es el valor más alto del clima y está próximo al umbral favorable; indica que existen criterios para evaluar el trabajo, aunque su aplicación puede ser inconsistente.
- **Identidad:** 2,69; **Estructura:** 2,66: señalan insuficiente sentido de unidad y debilidades en la organización formal de roles y procesos.
- **Responsabilidad:** 2,53; **Apoyo:** 2,53; **Calor:** 2,51; **Riesgo:** 2,50: estos promedios reflejan limitaciones en el apoyo entre colegas, en la confianza interpersonal y en la disposición a asumir riesgos controlados.
- **Recompensa:** 2,38; **Conflictos:** 2,28: constituyen las áreas más críticas: percepción de inadecuado reconocimiento y dificultades para gestionar desacuerdos de forma constructiva.

Estos resultados sugieren que, en la experiencia cotidiana, los trabajadores perciben carencias en el reconocimiento, la cohesión operativa y en los mecanismos de apoyo y resolución de conflictos. La existencia de estándares claros no basta si los incentivos, la retroalimentación y la gestión de las tensiones no están alineados con dichos estándares.

Por otro lado, los resultados del modelo de Denison muestran una cultura moderadamente favorable, con promedios generales entre 3,20 y 3,35:

- **Misión:** 3,35: la dimensión mejor valorada; evidencia claridad estratégica y reconocimiento, por parte del personal, de los objetivos y propósito institucional.
- **Participación (Involucramiento):** 3,30: refleja un nivel aceptable de compromiso y sentido de pertenencia; los colaboradores se consideran partícipes de las metas de la cooperativa.
- **Adaptabilidad:** 3,25: indica presencia de cierta capacidad de ajuste y apertura al cambio, aunque con margen de mejora para incrementar innovación y aprendizaje institucional.
- **Consistencia:** 3,20: muestra la existencia de valores y normas compartidas, aunque aún con necesidad de consolidar la uniformidad en la aplicación de políticas y prácticas.

En conjunto, la cultura presenta una base sólida, la misión está claramente comunicada y existe un grado de compromiso. No obstante, las puntuaciones en adaptabilidad y consistencia señalan que la cultura, si bien favorable, no es todavía plenamente proactiva en innovación ni totalmente homogénea en su implementación.

Comparación Clima vs. Cultura: Coherencias y Brechas

Al confrontar ambos conjuntos de resultados se observa algunas cosas, en primer lugar, la Misión (3,35) y la Participación (3,30) en Denison contrastan con la presencia de Estándares de desempeño (2,94) en Litwin & Stringer, lo que sugiere que, aunque la organización comunica objetivos claros y genera compromiso, la materialización de esos objetivos en prácticas diarias es insuficiente o desigual.

Además, las dimensiones críticas del clima organizacional: Recompensa (2,38) y Conflicto (2,28) revelan que los valores culturales no se traducen en experiencias laborales positivas. Es decir, la cooperativa “dice” tener misión y compromiso, pero la vivencia cotidiana de los trabajadores (reconocimiento, gestión de desacuerdos, apoyo) no está en consonancia con esos valores.

Esta divergencia puede interpretarse como una falla en la traducción de la cultura declarada a prácticas de gestión: estructuras, procesos de RR.HH. y sistemas de incentivos deben alinearse para que la cultura institucional impacte positivamente el clima.

Implicaciones Teóricas y Prácticas

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos respaldan la idea de que cultura y clima son constructos relacionados pero distintos: la cultura provee marco normativo y sentido (misión, valores), mientras que el clima refleja la experiencia cotidiana (recompensa, conflicto, apoyo). La coexistencia de una cultura moderadamente favorable con un clima desfavorable pone de manifiesto que la sostenibilidad organizacional exige no solo definir misión y valores, sino operar sobre los mecanismos que transforman esos valores en conductas y prácticas observables.

En términos prácticos, los resultados implican prioridades de gestión:

1. **Sistemas de reconocimiento y recompensa:** diseñar políticas equitativas y transparentes que vinculen el desempeño con incentivos no sólo monetarios sino también formativos y de progreso profesional (abordar Recompensa = 2,38).

2. **Gestión de conflictos y comunicación:** implementar procesos formales de resolución de conflictos, espacios de diálogo y canales de retroalimentación que fomenten la expresión constructiva de desacuerdos (atender Conflicto = 2,28).

3. **Fortalecimiento del apoyo y la cohesión:** promover mentorías internas, trabajo por equipos y mecanismos de acompañamiento para mejorar Apoyo (2,53) y Calor (2,51).

4. **Alineación estrategia-operativa:** transformar la Misión (3,35) en metas operativas concretas, con seguimiento, indicadores y responsabilidad distribuida, de modo que Estándares de desempeño (2,94) se conviertan en prácticas efectivas.

5. **Promoción de la adaptabilidad:** incentivar aprendizaje institucional, gestión del conocimiento y proyectos piloto que incrementen la disposición al riesgo calculado y a la innovación (mejorar Adaptabilidad = 3,25).

Limitaciones y Consideraciones Finales

Es importante reconocer que las mediciones reflejan percepciones y, por tanto, están sujetas a sesgos individuales y contextuales. Asimismo, la comparación entre modelos exige interpretar dimensiones no idénticas pero complementarias; por tanto, las recomendaciones deben implementarse de forma integrada y con evaluación posterior.

En síntesis, la cooperativa cuenta con una base cultural favorable (claridad de misión y compromiso), pero enfrenta un clima laboral que limita la efectividad cotidiana. Abordar las brechas identificadas permitirá no sólo mejorar la satisfacción y el desempeño del personal, sino también traducir los valores cooperativos en prácticas sostenibles y coherentes con los retos del sector.

Capítulo 5: Conclusiones

La investigación permitió comprender cómo el clima y la cultura organizacional influyen en el funcionamiento interno y en la percepción de los colaboradores dentro de la cooperativa. Los resultados obtenidos evidencian diferencias relevantes entre ambos componentes, lo que permite identificar oportunidades de mejora y elementos a consolidar.

En cuanto al clima organizacional, los promedios obtenidos se ubican en el rango desfavorable (2,28 – 2,94), lo que refleja que la experiencia laboral cotidiana presenta limitaciones. Las dimensiones recompensa (2,38) y conflicto (2,28) aparecen como especialmente críticas, indicando percepciones de falta de reconocimiento, dificultades en la gestión de desacuerdos y un entorno que no siempre facilita relaciones laborales positivas. Aunque la dimensión estándares de desempeño (2,94) se acerca al nivel favorable, esto no compensa la necesidad de fortalecer la motivación, la comunicación y los mecanismos de apoyo interno.

Por otro lado, la cultura organizacional se ubica en un nivel moderadamente favorable, con promedios entre 3,20 y 3,35. La dimensión misión (3,35) evidencia claridad estratégica y sentido de propósito institucional, mientras que participación (3,30) y consistencia (3,20) reflejan

cohesión interna y compromiso con los valores cooperativos. Sin embargo, la dimensión adaptabilidad (3,25) muestra que aún se requiere mejorar la innovación y la capacidad de respuesta frente a cambios del entorno financiero y social.

De manera conjunta, los hallazgos indican que la cooperativa posee una base cultural sólida, con visión y valores bien definidos; no obstante, el clima laboral no refleja plenamente dichos principios, lo que genera una brecha entre lo que la organización declara y la experiencia diaria de los trabajadores. Para cerrar esta brecha, será fundamental fortalecer la gestión del talento humano, consolidar mecanismos de reconocimiento equitativo, promover la comunicación interna y fomentar espacios de innovación y aprendizaje continuo.

En conclusión, tanto el clima como la cultura organizacional son factores clave para la sostenibilidad institucional, la satisfacción del personal y la eficiencia operativa. Reforzar estos aspectos permitirá a la cooperativa avanzar hacia un desarrollo organizacional más cohesionado, participativo y orientado al bienestar colectivo, en coherencia con los principios cooperativos que sustentan su razón de ser.

Referencias

- Abdavi, F., Fateh, H., & Pashaie, S. (2018). *The Effects of Denison's Model of Organizational Culture on Customer Relationship Management (CRM): Case Study of Ministry of Sports and Youth in Iran*. Obtenido de International Journal of Management, Accounting and Economics:
https://www.ijmae.com/article_114792_76ea68ab9326a12a12f47775f68bd53d.pdf
- Araujo, Y., & Jaime, P. (2007). *Clima y Cultura Organizacional. ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Bembibre, C. (2009). *Definición de Organizacional*. Obtenido de Significado:
<https://significado.com/organizacional/>
- Bouchrika, I. (2025). *Ánalisis de QuestionPro 2025: Precios, características, ventajas y desventajas, calificaciones y más*. Obtenido de Research.com:
https://research.com/software/reviews/question-pro-review?utm_source=chatgpt.com
- Carrier, J. (2019). *People Shift*. Obtenido de Encuesta de cultura organizacional de Denison: un resumen simple: <https://people-shift.com/articles/denison-organizational-culture-survey/>
- Charón, L. (2007). *Redalyc*. Obtenido de IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE:
<https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- Compass latam. (2025). *Soluciones Denison Consulting*. Obtenido de Compass latam:
<https://compasslatam.com/soluciones-denison-consulting/>

Contreras, B., & Matheson, P. (1984). *Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer*. Obtenido de Revista de trabajo social 2735-7262: <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6158>

Contreras Cueva, A. (2018). *Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional*. Obtenido de Universidad de Guadalajara: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/iebenavides,+Articulo+4.pdf

Cooper, C & Robertson, I. (2004).. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 19, pp193-233. ISBN : 9786610269372

Denison Consulting. (2019). *INTRODUCTION TO THE DENISON MODEL*. Obtenido de Denison Consulting: <https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>

Denison, D., & Fendas, N. (1991). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Obtenido de Research gate:

https://www.researchgate.net/publication/274649299_Corporate_Culture_and_Organizational_Effectiveness

Denison, D., Haaland, s., & Goelzer, P. (2004). *Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?* . Obtenido de Sciencedirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261603000731?via%3Dihub>

Dennison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review, 21*, 619-654. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/30838277_What_Is_the_Difference_Between

n_Organizational_Culture_and_Organizational_Climate_A_Native's_Point_of_View_on_a_Decade_of_Paradigm_Wars

Empresa Pública de Servicio Postal del Ecuador. (2023). *MEDICIÓN DE CLIMALABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de SPE:
<https://www.serviciopostal.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/CLIMA-LABORAL-SPE-EP.pdf>

Flores, L., & Mora, E. (2019). *Análisis del clima y cultura organizacional en el Hospital de Tabio: caso de estudio*. Obtenido de Revistas Unimonserrate:
<https://revistas.unimonserrate.edu.co/hojasyhablas/article/view/233/211>

Furnham , A., & Goodstein, L. (2004). *THE ORGANIZATIONAL CLIMATE QUESTIONNAIRE (OCQ)*. Obtenido de Home page:
<https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/The-Organizational-Climate-Questionnaire.pdf>

Garcia , M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Goswami, P. (2025). *Clima organizacional: factores, medición e impacto*. Obtenido de keka :
<https://www.keka.com/organizational-climate>

Handari , S., Sudiro, A., Afnan, E., & Irawanto, D. (2019). *Analysis of organizational culture with denison's model approach for*. Obtenido de
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PPM_2019_01_Wahyuningsih.pdf

Hernández, C., Agudelo, D., & valencia, n. (2017). *Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al*

modelo Litwin y Stringer. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-
EstudioDeClimaOrganizacionalEnUnaPymeDeTelecomunic-8736238.pdf.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación (6 ed).* Obtenido de apiperiodico:
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Meza, A. (2023). *El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas.* Obtenido de INFOSOL: <https://infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>

OCC Solutions. (2023). *Diagnóstico Organizacional: Qué es, elementos y cómo realizarlo.* Obtenido de OCC Solutions: <https://occ-solutions.com/diagnostico-organizacional/>

Ortega , C. (2025). *Cultura organizacional: Qué es, características, tipos y ejemplos.* Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/>

Ortega , C. (2025). *QuestionPro.* Obtenido de Investigación cuantitativa. Qué es y cómo realizarla: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-investigacion-cuantitativa/>

Paredes, R. (2023). *Entendiendo el clima organizacional .* Obtenido de Safety culture :
<https://safetyculture.com/topics/workplace-safety/organizational-climate/>

Question Pro. (2025). *CLIMA LABORAL - CULTURA ORGANIZACIONAL.* Obtenido de Question Pro: <https://surveys.questionpro.com/a/t/7BseWwZ577e>

Real Academia Española. (2024). *Diccionario de la Lengua Española.* Obtenido de Cultura:
<https://dle.rae.es/cultura>

Robbins, S., & judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional (18 ed).* Obtenido de Pearson:

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext

Sims, H. P., & Lafollette, W. R. (1975). Organizational climate: Relationship with organizational structure, processes and performance. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90010-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90010-5)

Sims, H., & Lafollette, W. (2006). *Una evaluación del Cuestionario de Clima de la Organización Litwin y Stringer*. Obtenido de research: https://www.researchgate.net/publication/227558978_An_assessment_of_the_Litwin_and_Stringer_Organization_Climate_Questionnaire

Thomas, L. (2023). *Estudio transversal | Definición, usos y ejemplos*. Obtenido de Scribbr: <https://www.scribbr.com/methodology/cross-sectional-study/>

Toala, S, et al. (2024). *Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. Revista San Gregorio, 57, 104-125. Recuperado de

<https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/2715>

Toro, F. (2013). *Gestión del clima organizacional. . Intervención basada en evidencias*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Toro-Alvarez/publication/315874314_Claridad_organizacional/links/59484149458515db1fd7090b/Claridad-organizacional.pdf

Universidad Internacional de la Rioja. (2021). *¿Qué es el clima laboral u organizacional y cómo fomentarlo?* Obtenido de UNIR: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/clima-laboral-organizacional/>

Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). *Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy.* Obtenido de Denison Consulting: https://denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/yilmaz-2008-culture-emerging-economy_0.pdf?utm_source=chatgpt.com