



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional en
una Concesionaria de Vehículos Usados en la
Ciudad de Cuenca

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciada y Licenciado en
Administración de Empresas**

Autores:

Daniela Belén Méndez Córdova; Walter Vicente Ordóñez
Pesántez

Director:

María Isabel Arteaga Ortíz

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía constante y a mis padres, por su amor incondicional, sacrificio y apoyo permanente.

Walter Ordóñez

Dedico este trabajo a mis padres, por ser el origen y el sustento de mis sueños. Gracias por haberme regalado el milagro de la vida y por caminar a mi lado, brindándome las herramientas necesarias para alcanzar cada una de mis metas. Su amor incondicional es la base sobre la cual he construido mi futuro. A mí mismo, por la resiliencia, la disciplina y el coraje de no rendirme.

Daniela Méndez

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para culminar esta etapa académica. Su guía ha sido fundamental en cada momento de este proceso, a mis padres, por su amor incondicional, esfuerzo y apoyo constante. Gracias por ser mi ejemplo de dedicación y por brindarme las herramientas necesarias para alcanzar mis metas.

A mis hermanos y abuelitos, por su cariño, motivación y compañía durante este proceso. A mis profesores y directora de tesis, por sus enseñanzas y guía en mi desarrollo académico.

Walter Ordóñez

En primer lugar, deseo expresar mi profunda gratitud a Dios, la fuente de toda luz y entendimiento. Gracias por guiar mi camino y, sobre todo, por permitirme despertar a un estado de conciencia superior, donde pude reconocer el impacto de mis acciones y encontrar la sabiduría necesaria para llevar este proyecto a término bajo tu bendición. A mis padres, gracias por su fe incondicional, sus sacrificios y por enseñarme que con perseverancia todo es posible.

Daniela Méndez

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Figuras	vii
Índice de Tablas.....	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	3
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. Comportamiento Organizacional.....	4
1.1.1. Conceptualización e Importancia del Comportamiento Organizacional....	4
1.2. Desarrollo Organizacional.....	6
1.2.1. Definiciones y Principios Esenciales.....	6
1.3. Cultura Organizacional.....	6
1.3.1. Fundamentos de la Cultura Organizacional.....	6
1.3.2. Tipos de Cultura Organizacional.....	7
1.3.3. Herramientas para el Diagnostico de Cultura Organizacional	8
1.4. Clima Organizacional	11
1.4.1. Definición de Clima Organizacional	11
1.4.2. Dimensiones del Clima.....	11
1.4.3. Herramientas para el Diagnóstico del Clima Organizacional	12
1.5. Variables que se Relacionan con Clima Organizacional.....	15

1.5.1. Clima y Liderazgo	15
1.5.2. Clima y Rendimiento	15
1.5.3. Clima y Retención del Capital Humano	16
1.5.4. Clima y Cultura Organizacional	16
1.6. Estado del Arte	18
CAPÍTULO 2	20
2. DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.1. Herramienta para el Diagnóstico de Cultura Organizacional	20
.....	21
2.2. Aplicación de la Herramienta de Cultura Organizacional.....	23
2.3. Tabulación y Resultados del Diagnóstico de Cultura Organizacional	23
2.3.1. Cuadro Resumido	26
CAPÍTULO 3	28
3. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
3.1. Herramienta para el Diagnóstico de Clima Organizacional	28
3.2. Aplicación de la Herramienta de Clima Organizacional	31
3.3. Tabulación y Resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional	31
3.3.1. Resultados de las Dimensiones del Cuestionario de Clima Organizacional	32
.....	32
Dimensión Estructura	32
Dimensión Responsabilidad	34
Dimensión Recompensa	35
Dimensión Riesgo	37
Dimensión Calor - Relaciones.....	38
Dimensión Estándares de Desempeño.....	39
Dimensión Apoyo.....	41

Dimensión Conflicto	42
Dimensión Identidad	43
3.3.2. Resultados Globales del Clima Organizacional	44
3.4. Plan de Acción.....	46
3.4.1. Cuadro de Ponderación de los Resultados Globales	46
3.4.2. Plan de Mejora.....	47
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	58

Índice de Figuras

Figura 1 Modelos de Valores por Competición del OCAI.....	21
Figura 2 Diagnostico de Estilos de la Cultura Empresarial.....	27
Figura 3 Resultados de la Dimension Estructura	33
Figura 4 Resultados de la Dimension Resonsabilidad.....	34
Figura 5 Resultados de la Dimensión Recompensa.....	36
Figura 6 Resultados de la Dimensión Riesgo.....	37
Figura 7 Resultados de la Dimensión Calor	38
Figura 8 Resultados de la Dimensión Estándares de desempeño	40
Figura 9 Resultados de la Dimensión Apoyo	41
Figura 10 Resultados de la Dimensión Conflicto.....	42
Figura 11 Resultados de la Dimensión Identidad.....	43
Figura 12 Resultados Globales.....	45

Índice de Tablas

Tabla 1	Herramientas para el Diagnóstico de Cultura Organizacional	10
Tabla 2	Herramientas para el Diagnóstico de Clima Organizacional	14
Tabla 3	Diferencias Conceptual-Temporal entre Cultura y Clima Organizacional	17
Tabla 4	Dimensiones de la Cultura Organizacional	22
Tabla 5	Resultados de la Cultura Actual	24
Tabla 6	Resultados de la Cultura Preferida	24
Tabla 7	Resultados Globales de la Cultura Actual y Preferida	25
Tabla 8	Resultados del Cuadro Resumido de Cultura Actual y Cultura Preferida.....	26
Tabla 9	Dimensiones e Indicadores del Clima Organizacional sobre el Modelo Litwin y Stringer	30
Tabla 10	Cuadro de Ponderación para Resultados de Clima Organizacional	32
Tabla 11	Preguntas de la Dimensión Estructura.....	32
Tabla 12	Preguntas de la Dimensión Responsabilidad.....	34
Tabla 13	Preguntas de la Dimensión Recompensa.....	35
Tabla 14	Preguntas de la Dimensión Riesgo	37
Tabla 15	Preguntas de la Dimensión Calor	38
Tabla 16	Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño	39
Tabla 17	Preguntas de la Dimensión Apoyo	41
Tabla 18	Preguntas de la Dimensión Conflicto	42
Tabla 19	Preguntas de la Dimensión Identidad	43
Tabla 20	Cuadro de Ponderación para Resultados Globales de Clima Organizacional	44

Tabla 21 Cuadro de Ponderación de los Resultados Globales	47
Tabla 22 Tabla Plan de Mejora para la Dimensión Recompensa.....	49
Tabla 23 Tabla Plan de Mejora para la Dimensión Calor - Relaciones	50
Tabla 24 Tabla Plan de Mejora para la Dimensión Conflicto	52

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de la cultura y clima organizacional en una concesionaria de vehículos usados ubicada en la ciudad de Cuenca, con el propósito de analizar las percepciones de los colaboradores y su impacto en el desempeño organizacional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de corte transversal. Para la recolección de datos se aplicaron el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn y el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer. La población estuvo conformada por los colaboradores de la empresa, a quienes se aplicaron los instrumentos de forma directa. Los resultados evidenciaron un predominio de la cultura organizacional tipo jerárquica, la cual se basa en un modelo empresarial estructurado y tradicional enfocado en la estabilidad, el control y la eficiencia. En cuanto al clima organizacional, la mayoría de dimensiones se ubicaron en niveles desfavorables aspectos como Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Calor, Apoyo, Conflicto e Identidad, por otra parte, la dimensión Recompensa se ubicó en una ponderación muy desfavorable. Con base en estos hallazgos, se propuso un plan de mejora enfocado en fortalecer la motivación, el liderazgo y el sistema de incentivos. Se concluye que una adecuada gestión de la cultura y el clima organizacional influye directamente en el desempeño, compromiso y productividad del personal.

Palabras clave: clima organizacional, cultura organizacional, desarrollo organizacional, diagnóstico, litwin y stringer, ocai, plan de acción

ABSTRACT

This research aimed to diagnose the organizational culture and climate of a used car dealership located in the city of Cuenca, with the purpose of analyzing employee perceptions and their impact on organizational performance. The research was conducted using a quantitative, descriptive, and cross-sectional approach. Data was collected using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) by Cameron and Quinn and the organizational climate questionnaire by Litwin and Stringer. The population consisted of the company's employees, who were directly administered the instruments. The results showed a predominance of a hierarchical organizational culture, which is based on a structured and traditional business model focused on stability, control and efficiency. Regarding the organizational climate, most dimensions were rated at unfavorable levels, including Structure, Responsibility, Risk, Warmth, Support, Conflict, and Identity. Furthermore, the Reward dimension was rated very unfavorably. Based on these findings, an improvement plan was proposed, focused on strengthening motivation, leadership, and the incentive system. It was concluded that effective management of organizational culture and climate directly influences employee performance, commitment, and productivity.

Keywords: organizational climate, organizational culture, organizational development, diagnosis, Litwin and Stringer, OCAI, action plan.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito diagnosticar la cultura y el clima organizacional de la empresa objeto de estudio, con el fin de identificar factores internos que influyen en el comportamiento de los colaboradores y en el rendimiento de la empresa, así como plantear estrategias que fortalezcan la gestión del talento humano y mejoren su eficiencia. En un entorno altamente competitivo en la ciudad de Cuenca, marcado por la presencia de diversas marcas y distribuidores de vehículos nuevos y usados, se ha evidenciado un impacto tanto en la rentabilidad como en la estabilidad laboral. En este contexto, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el estilo de cultura empresarial que posee la concesionaria? y ¿Qué aspectos del clima laboral requieren ser fortalecidos?

Ante la percepción del gerente sobre la desmotivación del personal, que ha generado presión en el cumplimiento de tareas y situaciones de estrés, se considera necesario evaluar elementos clave como la motivación, la comunicación interna y el nivel de satisfacción en el trabajo. Para ello, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. Se emplearon herramientas validadas como el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn para examinar la cultura organizacional, y el cuestionario de Litwin y Stringer para evaluar el clima laboral, aplicados a todos los colaboradores, lo que permitió obtener datos confiables y representativos.

En este contexto, el estudio se estructura en tres capítulos interrelacionados que permiten abordar la investigación de manera progresiva, partiendo desde la fundamentación teórica hasta la propuesta de soluciones prácticas basadas en evidencia.

En el Capítulo 1, se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación, abordando conceptos clave como comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Asimismo, se analizan sus principales dimensiones, enfoques teóricos e instrumentos de medición, estableciendo las bases conceptuales necesarias para comprender la problemática estudiada y orientar el análisis posterior.

En el Capítulo 2, se realiza el diagnóstico de la cultura organizacional mediante la aplicación del instrumento OCAI, basado en el Modelo de Valores por Competición. En

este apartado se describe la metodología utilizada, la población de estudio y el proceso de recolección y análisis de datos, permitiendo identificar el tipo de cultura predominante y la brecha existente entre la cultura actual y la cultura deseada por los colaboradores.

Por su parte, el Capítulo 3 se enfoca en el diagnóstico del clima organizacional a través del modelo de Litwin y Stringer, evaluando diversas dimensiones relacionadas con el ambiente laboral. A partir de los resultados obtenidos, se identifican fortalezas y áreas críticas dentro de la organización. Finalmente, se formula un plan de acción orientado a mejorar tanto la cultura como el clima organizacional, proponiendo estrategias concretas que contribuyan al bienestar laboral, al fortalecimiento del desempeño y a una gestión organizacional más efectiva.

De esta manera, la investigación no solo permite comprender la situación actual de la organización desde una perspectiva integral, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, orientadas a generar cambios positivos y sostenibles en el entorno laboral.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo desarrolla el marco teórico que fundamenta la investigación, abordando de manera integral los conceptos relacionados con el comportamiento organizacional como disciplina base, analizando su importancia y sus tres niveles de estudio individual, grupal y organizacional. Posteriormente, se revisa el concepto de desarrollo organizacional como proceso planificado orientado al cambio, la mejora continua y la adaptación estratégica frente a entornos competitivos. A partir de esta base, el capítulo profundiza en el estudio de la cultura y clima organizacional, examinando sus fundamentos teóricos, principales tipologías culturales, dimensiones de cultura y clima y herramientas de diagnóstico, tanto cuantitativas como cualitativas, que permiten identificar valores, creencias y patrones de comportamiento que configuran la identidad institucional para el caso de cultura y sobre percepciones de los colaboradores para el caso de clima.

Asimismo, se establece la relación teórica entre cultura y clima organizacional, destacando sus diferencias conceptuales y temporales, y explicando cómo la cultura actúa como causa estructural mientras que el clima constituye su expresión perceptible en la experiencia diaria de los colaboradores. Finalmente, el capítulo presenta un estado del arte que recoge investigaciones recientes a nivel internacional y regional, evidenciando hallazgos empíricos sobre la influencia de estas variables en el desempeño organizacional y su relevancia en distintos sectores.

La elaboración de este capítulo responde a la necesidad de sustentar teóricamente la investigación, proporcionando un marco conceptual sólido que permita comprender las variables de estudio, justificar su análisis y orientar la metodología posterior. En este sentido, el capítulo no solo define conceptos, sino que construye la base analítica necesaria para interpretar los resultados y formular propuestas de mejora organizacional fundamentadas en evidencia científica.

1.1. Comportamiento Organizacional

1.1.1. Conceptualización e Importancia del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (CO) es el campo que estudia cómo los individuos y grupos actúan dentro de las organizaciones, y cómo estos comportamientos influyen en el desempeño y en los resultados organizacionales (Robbins & Judge, 2009). El CO integra variables como la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y el manejo del estrés. Por lo tanto, el estudio de la cultura y el clima organizacional se enmarca dentro de la disciplina del Comportamiento Organizacional con el objetivo fundamental de comprender, predecir y gestionar la conducta humana en el contexto laboral (García-Solarte et al., 2009).

El CO sostiene que el desempeño de una organización no depende únicamente de sus recursos financieros o tecnológicos, sino fundamentalmente de su capital humano. La productividad, la satisfacción del cliente, la rotación de personal y la eficiencia están directamente influenciadas por las actitudes, percepciones y comportamientos de los empleados (Pizarro, 2023).

El estudio del CO se estructura en tres niveles de análisis interconectados y progresivos, cada uno aportando una perspectiva única para el diagnóstico organizacional:

- **Nivel Individual:** Es la base del CO. Se centra en las características y conductas de la persona. Incluye el estudio de variables como la personalidad, las emociones, la motivación, la percepción, los valores y las actitudes (por ejemplo: la satisfacción laboral y el compromiso). Comprender este nivel es fundamental para explicar por qué un empleado se desempeña de cierta manera. Por ejemplo, la motivación intrínseca y extrínseca de un vendedor es un determinante clave de su desempeño y persistencia (García & Amaro, 2025).
- **Nivel Grupal:** Chenet et al. (2022) explican que el comportamiento de las personas en grupo es más que la suma de sus comportamientos individuales. Este nivel analiza dinámicas como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, los conflictos, el poder y la política.
- **Nivel Organizacional:** Este es el nivel más macro. Examina cómo la estructura organizacional, la cultura, las políticas de recursos humanos y el clima general

influyen en el comportamiento. La cultura y el clima son constructos de este nivel que envuelven y dan forma a todo lo que ocurre en los niveles individual y grupal. Por ejemplo, la cultura organizacional funciona como un mecanismo de control que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los colaboradores (Cáceres, 2021), mientras que el clima organizacional refleja la percepción compartida de los empleados sobre las políticas, prácticas y procesos que caracterizan a la empresa, influyendo directamente en cómo se experimenta el ambiente de trabajo cotidiano (Chenet et al., 2022).

La interdependencia de estos niveles es crucial: la cultura organizacional (nivel organizacional) moldea el estilo de liderazgo (nivel grupal), que a su vez influye en la motivación y satisfacción (nivel individual) de cada vendedor. A su vez, el clima organizacional actúa como el vínculo inmediato que traduce los valores culturales en experiencias tangibles, determinando la percepción de justicia, apoyo y confianza en el entorno laboral (Gallegos & Cáceres, 2014).

Chiavenato (2009) destaca que comprender el comportamiento humano en las organizaciones permite a los líderes fomentar la cooperación, reducir conflictos y crear ambientes laborales más saludables. A través de este conocimiento, las empresas pueden anticipar problemas relacionados con la rotación, el ausentismo o la falta de compromiso, fortaleciendo así la satisfacción y el bienestar de los empleados.

El CO también resulta clave en la gestión del cambio organizacional. Schneider et al. (2013) sostienen que las organizaciones sostenibles son aquellas que reconocen el valor de su capital humano y promueven un equilibrio entre el rendimiento y el desarrollo personal. Desde esta perspectiva, el comportamiento organizacional no solo busca mejorar la eficiencia, sino también fortalecer la adaptabilidad y el crecimiento integral del talento humano.

1.2. Desarrollo Organizacional

1.2.1. Definiciones y Principios Esenciales

El Desarrollo Organizacional (DO) se define como un proceso planificado y sistemático orientado a mejorar la efectividad, la adaptabilidad y la competitividad de las organizaciones mediante intervenciones en sus estructuras, procesos y cultura, fundamentadas en las ciencias del comportamiento. Este enfoque busca generar cambios sostenibles que promuevan el aprendizaje organizacional, la innovación y el bienestar de los miembros de la organización (Cardona & Hernández, 2010). Además, el DO se considera una herramienta estratégica para gestionar la resistencia al cambio y facilitar transformaciones organizacionales que permitan a las empresas enfrentar los retos del entorno de manera más efectiva (Rangel-Romero, 2022). Por último, las prácticas de DO impactan directamente en la competitividad empresarial, especialmente en micro y pequeñas empresas, al fomentar la mejora continua, la innovación y la capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado (Centeno, 2023). En conjunto, estas perspectivas permiten comprender al DO como un proceso integral, planificado y basado en evidencia, que potencia la eficiencia y la sostenibilidad de las organizaciones (Rangel-Romero, 2022).

1.3. Cultura Organizacional

1.3.1. Fundamentos de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional, según Schein (2010), se refiere al sistema de significados compartidos que diferencian a una organización de otra. Este conjunto de valores, creencias, supuestos básicos y prácticas se desarrolla con el tiempo y guía el comportamiento de los empleados. El autor sostiene que, al ser la personalidad de la organización, la cultura es más estable y difícil de modificar que el clima laboral. De manera complementaria, Hofstede (2011) plantea que la cultura organizacional influye directamente en las normas, los valores y las conductas cotidianas de los miembros, determinando cómo se toman decisiones y cómo se relacionan dentro de la organización.

En este sentido, para Assens-Serra et al. (2021) la cultura puede expresarse en valores como la orientación al cliente, la ética en las ventas, la transparencia en la información, el trabajo en equipo entre vendedores y personal administrativo, y la búsqueda constante de la calidad. Así mismo, Cáceres (2021) enfatiza que una cultura

sólida y positiva permite alinear los objetivos individuales con los organizacionales, favoreciendo la cohesión interna y el compromiso del personal.

1.3.2. Tipos de Cultura Organizacional

Uno de los modelos más reconocidos para clasificar los tipos de cultura organizacional es el modelo de valores en competencia desarrollado por Cameron y Quinn (2006), el cual se mide a través del instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). De acuerdo al autor este modelo identifica cuatro tipos principales de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

El estudio de las tipologías culturales revela diversas orientaciones estratégicas, comenzando por la cultura de clan, la cual se fundamenta en la colaboración, la confianza y el sentido de pertenencia, valorando la comunicación abierta y el compromiso de los miembros con la institución (Balková & Jambal, 2023); no obstante, este enfoque centrado en la cohesión interna contrasta con la cultura adhocrática, la cual Assens-Serra et al. (2021) asocia con la innovación y la flexibilidad, al promover la creatividad, la autonomía y la experimentación constante frente a los cambios del entorno. Por otra parte, la cultura jerárquica introduce una dimensión de orden y control, caracterizándose por una estructura formal con normas claras y procedimientos definidos, cuyo objetivo primordial es mantener la estabilidad y la eficiencia a través de una autoridad bien establecida (Bogale & Debela, 2024), una visión que finalmente se complementa con la cultura de mercado, orientada, según Paais y Pattiruhu (2020), hacia la competitividad y la productividad, donde el éxito organizacional se mide estrictamente por el cumplimiento de objetivos estratégicos y el rendimiento alcanzado por los empleados.

Diversas investigaciones señalan que las organizaciones no se ajustan completamente a un solo tipo de cultura, sino que presentan configuraciones mixtas o híbridas, que evolucionan con el tiempo según las condiciones del entorno y los cambios internos (Bogale & Debela, 2024). Comprender esta dinámica cultural permite a los líderes identificar la cultura existente, gestionar adecuadamente los procesos de cambio y fomentar un ambiente que favorezca el desempeño y la satisfacción de los trabajadores (Paais & Pattiruhu, 2020; Cameron & Quinn, 2006).

Hofstede (2011) propone un modelo ampliamente reconocido para analizar las diferencias en las culturas nacionales (que influyen en la cultura organizacional), basado

en investigaciones realizadas a nivel global. El autor identifica seis dimensiones que permiten analizar cómo los valores y las prácticas culturales afectan la forma en que las personas se relacionan y trabajan dentro de las instituciones.

Según Hofstede (2011), existen seis dimensiones principales:

- Distancia al poder: grado en que se acepta la desigualdad jerárquica.
- Individualismo vs. colectivismo: orientación hacia el logro personal o el bienestar del grupo.
- Masculinidad vs. feminidad: énfasis en la competitividad o en la cooperación y la empatía.
- Evasión de la incertidumbre: nivel de tolerancia frente a la ambigüedad y el cambio.
- Orientación a largo vs. corto plazo: enfoque en la planificación futura o en resultados inmediatos.
- Indulgencia vs. restricción: libertad para satisfacer deseos o control social estricto.

De acuerdo con Bogale y Debela (2024), estas dimensiones interactúan entre sí, configurando el estilo de liderazgo, la comunicación y el clima organizacional. Analizarlas permite diagnosticar patrones culturales y diseñar estrategias coherentes con los valores de la empresa.

1.3.3. Herramientas para el Diagnóstico de Cultura Organizacional

El diagnóstico de la cultura organizacional busca identificar los valores, creencias y comportamientos que definen a una institución. Por su complejidad, se utilizan herramientas específicas que permiten medirla con precisión, entre las cuales destacan el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) y el modelo de Denison, reconocidos por su validez y fiabilidad en distintos contextos (Hernández & Pérez, 2024).

Además, se han desarrollado adaptaciones locales que fortalecen su aplicación regional, como la escala propuesta por Patlán Pérez (2021), la cual demuestra una adecuada correspondencia con el modelo OCAI y confirma su pertinencia en entornos latinoamericanos. Estas herramientas, cumplen una doble función esencial:

1. Cuantificar lo intangible: Transformar percepciones subjetivas sobre el liderazgo, la adaptabilidad, la cohesión y los valores en datos mensurables y comparables (Hernández & Pérez, 2024).
2. Identificar la Brecha: Establecer una línea base de la cultura actual y contrastarla sistemáticamente con la cultura deseada/ideal, revelando las áreas críticas que requieren intervención estratégica (Hernández & Pérez, 2024).

A continuación, se presenta la tabla 1 que resume las principales herramientas empleadas para el diagnóstico de la cultura organizacional.

Tabla 1*Herramientas para el Diagnóstico de Cultura Organizacional*

Herramienta / Instrumento	Autor(es)	Año	Dimensiones Clave / Enfoque	Propuesta de Diagnóstico	N.º Preguntas
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) / Marco de Valores en Competencia (MVC)	Cameron, K. S. & Quinn, R. E.	1983 (Modelo), 2011 (Libro)	Mide 4 Tipos de Cultura (Clan, Adhocracia, Mercado, Jerárquica) en 6 categorías (Liderazgo, Gestión de Empleados, etc.).	Cuantitativo: Mide la Cultura Actual y la Cultura Deseada/Ideal para identificar la brecha de cambio.	24 ítems (6 preguntas con 4 opciones a ponderar).
Organizational Culture Inventory (OCI) / Inventario de Cultura Organizacional	Cooke, R. A. & Lafferty, J. C.	1987	Mide 12 Estilos de Comportamiento agrupados en 3 Clústeres: Constructivo, Pasivo-Defensivo y Agresivo-Defensivo.	Cuantitativo: Diagnostica las normas conductuales y expectativas que dominan la organización, evaluando su impacto en la salud organizacional.	120 ítems.
Denison Organizational Culture Survey / Cuestionario de Denison	Denison, D. R.	1997	Mide 4 Rasgos Clave que impactan el desempeño: Misión, Adaptabilidad, Consistencia e Implicación.	Cuantitativo: Relaciona directamente la cultura con los resultados empresariales. Enfocándose en la alineación estratégica.	60 ítems (15 por rasgo).
Escala para Medir Tipos de Cultura Organizacional (ETCO)	Patlán Pérez, J. & otros	2021	12 Factores/Tipos de Cultura (Ej. orientación al cliente, eficiencia, bienestar del personal) validados para el contexto latinoamericano.	Cuantitativo: Identifica y mide la prevalencia de tipos de cultura en organizaciones, validando sus dimensiones.	Aproximadamente 90 ítems.
Modelos Cualitativos (Enfoque Clínico)	Schein, E. H.	1988	Enfocado en los 3 Niveles de Cultura: Artefactos (visibles), Valores (declarados) y Supuestos Básicos (invisibles/inconscientes).	Cualitativo: Se diagnostica mediante entrevistas en profundidad y análisis documental para desvelar los supuestos fundamentales que guían el comportamiento.	Varía (no es un cuestionario fijo).

Nota: Basado en Cameron y Quinn (2006) y Patlán-Pérez et al. (2021).

1.4. Clima Organizacional

1.4.1. Definición de Clima Organizacional

Schneider et al. (2013) definen el clima organizacional como la percepción que los empleados tienen sobre su entorno laboral (políticas, liderazgo, relaciones interpersonales). Los autores señalan que, a diferencia de la cultura, el clima es más inmediato y perceptual, pudiendo variar más rápido en función de las prácticas de gestión. Litwin y Stringer (1968) señalan que el clima refleja la manera en que los empleados perciben las políticas, estructuras y procedimientos, influyendo directamente en su motivación y desempeño. De manera complementaria, Reyes et al. (2018) plantean que el clima organizacional se configura a partir de percepciones compartidas entre los miembros de la organización sobre su entorno de trabajo, las cuales afectan la cohesión grupal, la coordinación y la eficacia organizacional. Investigaciones recientes muestran que un clima organizacional positivo, caracterizado por liderazgo transformacional, apoyo a la autonomía y claridad de roles, se relaciona con mayor satisfacción y motivación laboral.

1.4.2. Dimensiones del Clima

Méndez (2006) plantea que el clima se compone de múltiples factores que miden las percepciones de los empleados. Estas dimensiones del clima organizacional agrupan los principales elementos que determinan la calidad del ambiente de trabajo y permiten a las organizaciones diagnosticar fortalezas y áreas de mejora. De acuerdo con Litwin y Stringer (1968), Gallegos y Cáceres (2014), y Martinolli et al. (2023), las dimensiones comunes incluyen:

- Estructura: Percepción sobre las reglas, políticas, y grado de burocracia.
- Responsabilidad/Autonomía: Sentimiento de ser dueño de las tareas y tener libertad para tomar decisiones.
- Recompensa: Percepción de la equidad en el reconocimiento salarial y no salarial.
- Desafío: Nivel de riesgo y reto inherente al trabajo.

- Relaciones: Percepción de la calidez, respeto y apoyo entre compañeros y con la gerencia.
- Cooperación/Colaboración: Sentimiento de trabajar juntos hacia objetivos comunes.
- Estándares/Control: Percepción de la calidad del desempeño y presión para mejorar.

Hussainy (2022) propone un enfoque contemporáneo que integra factores psicológicos y estructurales, considerando dimensiones como la confianza, cooperación, reconocimiento y transparencia. Este autor resalta que un clima organizacional positivo surge del equilibrio entre las políticas institucionales y las percepciones subjetivas de los empleados, lo que impacta directamente en la cultura y el desempeño global.

En conjunto, las diferentes aproximaciones coinciden en que un clima organizacional saludable promueve la satisfacción, la cohesión y la efectividad, consolidando un entorno favorable para el desarrollo humano y organizacional (Martinolli et al., 2023; Hussainy, 2022).

1.4.3. Herramientas para el Diagnóstico del Clima Organizacional

El clima organizacional es un componente fundamental para comprender cómo las percepciones compartidas de los empleados influyen en su comportamiento y en los resultados institucionales. Diversos estudios destacan que un diagnóstico adecuado requiere identificar dimensiones como la estructura, el liderazgo, las relaciones interpersonales y el soporte organizacional, las cuales impactan directamente la satisfacción y la productividad (Zapata Terán & Tovar Molina, 2024). Asimismo, la literatura reciente subraya que la medición del clima organizacional ha evolucionado hacia modelos más integrales, lo que ha permitido desarrollar herramientas con mayor claridad conceptual y rigor psicométrico (Hussainy, 2022).

En el ámbito latinoamericano, investigaciones comparativas muestran la pertinencia de utilizar instrumentos validados interculturalmente, como la escala ECO VI, cuyas dimensiones han demostrado adecuadas propiedades de fiabilidad e invariancia en diferentes países de la región (Martinolli et al., 2023). Esto evidencia la necesidad de seleccionar herramientas que no solo midan percepciones, sino que también sean sensibles

al contexto organizacional y cultural. Por ello, este apartado presenta y analiza las principales herramientas disponibles para el diagnóstico del clima organizacional, considerando su validez, aplicabilidad y utilidad para investigaciones y procesos de mejora institucional.

A continuación, la tabla 2 indica las principales herramientas para el diagnóstico del clima organizacional.

Tabla 2*Herramientas para el Diagnóstico de Clima Organizacional*

Instrumento / Modelo	Autor(es)	Año	Dimensiones o Factores Principales	Propuesta de Diagnóstico
Organizational Climate Survey (OCS) de Litwin y Stringer	Litwin, G. H. & Stringer, R. A.	1968	Mide 9 Dimensiones Clave: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Cordialidad, Apoyo, Estándares, Conflicto e Identidad.	Evalúa la percepción de los empleados sobre las prácticas y políticas gerenciales que influyen en la motivación y el desempeño.
Cuestionario de Clima Organizacional (COO) de Rensis Likert	Likert, R.	1967	Mide variables relativas a los Sistemas de Liderazgo, Motivación, Comunicación, Procesos de Toma de Decisiones, y Objetivos.	Clasifica el clima en una de cuatro categorías de sistema gerencial: 1. Explotador-Autoritario, 2. Benevolente-Autoritario, 3. Consultivo, 4. Participativo.
Inventario de Clima Laboral de Moos (Work Environment Scale - WES)	Moos, R. H.	1981	Mide 10 Subescalas agrupadas en 3 Clústeres: Relación (Involucramiento, Cohesión, Apoyo), Desarrollo Personal (Autonomía, Tarea, Presión), y Mantenimiento del Sistema (Claridad, Control, Innovación).	Ofrece un perfil detallado del entorno social del trabajo, enfocándose en la naturaleza de las relaciones y las presiones de la tarea.
Escala de Percepción del Clima Organizacional (CL-SPT) de Toro	Toro Álvarez, F.	1992	8 dimensiones (e.g., Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Retribución, Colaboración, Sentido de Pertenencia).	Instrumento muy utilizado en América Latina, que evalúa factores psicológicos y sociales que influyen en el ambiente de trabajo.

Nota: Basado en Likert (1967), Litwin y Stringer (1968), Moos (1981) y Toro (1992).

1.5. Variables que se Relacionan con Clima Organizacional

1.5.1. Clima y Liderazgo

El liderazgo se ha establecido como una variable crítica que moldea la estructura interna y la capacidad de desempeño de las organizaciones. En el contexto empresarial contemporáneo, su estudio trasciende la mera administración de tareas para centrarse en su impacto directo sobre el clima organizacional. El clima, definido como las percepciones compartidas por los miembros de la organización sobre las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan, es fundamental para la motivación, la satisfacción y, en última instancia, el desempeño (Reyes et al., 2018).

Según Chiavenato (2009), la literatura científica subraya una relación de causalidad clara: el estilo de liderazgo ejercido por la dirección y los mandos intermedios actúa como el principal catalizador en la configuración del clima. Como afirman Reyes et al. (2018), el estilo de liderazgo ejerce una gran influencia en el clima organizacional, ya que de él dependen las acciones y decisiones que se toman en una organización. Esto implica que un líder no solo asigna tareas, sino que, a través de su comportamiento (comunicación, apoyo, toma de decisiones), establece el tono emocional y psicológico del entorno laboral.

Un liderazgo efectivo, caracterizado por el apoyo, la claridad en la comunicación y la consideración por las necesidades de los colaboradores, promueve un clima positivo, de confianza y de pertenencia. Por el contrario, estilos de liderazgo ineficaces o autoritarios generan percepciones de control excesivo, falta de autonomía y desconfianza, deteriorando el clima y obstaculizando los resultados organizacionales (Centeno, 2023).

1.5.2. Clima y Rendimiento

La relación positiva entre un clima organizacional favorable y la satisfacción laboral se traduce en resultados tangibles en la línea de producción y áreas técnicas:

- **Calidad y Cero Defectos:** Un ambiente de trabajo percibido como de apoyo y justo reduce el estrés y la distracción. Esto es vital para mantener la concentración en tareas de precisión, minimizando los errores y defectos de fabricación (Gallegos & Cáceres, 2014).

- **Eficiencia en el Mantenimiento:** El clima influye en la proactividad. En el sector automotriz, un buen clima motiva al personal de mantenimiento a ser preventivo, reduciendo costosos tiempos de inactividad de la maquinaria (Gallegos & Cáceres, 2014).
- **Innovación y Adaptabilidad:** El sector automotriz está en constante transformación (movilidad eléctrica, automatización). Un clima de confianza y autonomía permite a los ingenieros y técnicos proponer mejoras y adaptarse rápidamente a los nuevos procesos y tecnologías, crucial para la competitividad (Zambrano & Montesdeoca, 2022).

1.5.3. Clima y Retención del Capital Humano

La consolidación de un clima organizacional positivo se constituye como un factor determinante en la fidelización del talento humano (Zambrano & Montesdeoca, 2022). En este sentido:

- La satisfacción laboral generada por un clima favorable disminuye la intención de abandono
- Un ambiente que promueve la formación continua y el apoyo al desarrollo profesional es indispensable para retener a los ingenieros y técnicos que manejan las tecnologías avanzadas de producción.

1.5.4. Clima y Cultura Organizacional

La cultura y el clima organizacional se encuentran estrechamente vinculados. La cultura representa valores, creencias y normas relativamente estables que orientan el comportamiento (Cáceres, 2021), mientras que el clima refleja la percepción inmediata que los empleados tienen de su entorno laboral (Schneider et al., 2013).

La gestión del talento humano actúa como puente entre ambas dimensiones, pues mediante prácticas de motivación, capacitación y evaluación, consolida una cultura sólida y fomenta un clima positivo (Chiavenato, 2009). Así, la cultura moldea el clima, y este último evidencia cómo los colaboradores experimentan y viven los valores organizacionales en la práctica (Robbins & Judge, 2009).

La relación más aceptada en la literatura establece que la Cultura es la causa y el Clima es el efecto (Cáceres, 2021).

- La Cultura determina el Clima: La cultura, como cimiento profundo de la organización, establece los valores y las normas implícitas que guían las prácticas gerenciales y los sistemas formales (Chiavenato, 2009). Estas prácticas y sistemas son, a su vez, los que los empleados perciben y evalúan, dando forma al clima.

Ejemplo: Una cultura que valora la innovación (un supuesto fundamental) implementará sistemas de recompensas por la toma de riesgos, lo cual generará una percepción de autonomía en el clima (Schneider et al., 2013).

- El Clima es la Manifestación Perceptible de la Cultura: Mientras la cultura es difícil de observar directamente, el clima es una medida más superficial y temporal de las percepciones inmediatas. El clima es un indicador de cómo la cultura está siendo traducida y experimentada por el personal en el día a día (Robbins & Judge, 2009).

A pesar de su estrecha interdependencia, la cultura y el clima organizacional constituyen constructos teóricos diferenciados que requieren un análisis por separado. Mientras que la cultura se asienta sobre valores profundos y duraderos, el clima responde a percepciones más inmediatas y susceptibles al cambio. A continuación, se presenta un análisis comparativo que detalla las diferencias conceptuales y temporales entre ambas variables. (Ver Tabla 3).

Tabla 3

Diferencias Conceptual-Temporal entre Cultura y Clima Organizacional

Constructo	Enfoque principal	Naturaleza	Estabilidad
Cultura	Valores, supuestos y creencias subyacentes.	Profundo, implícito, inconsciente.	Estable y duradera (difícil de cambiar).
Clima	Percepciones sobre prácticas y procedimientos.	Superficial, explícito, emocional.	Variable (puede cambiar rápidamente con políticas gerenciales).

Nota: Basado en Chiavenato (2009), Robbins y Judge (2009), y Schneider et al., (2013).

1.6. Estado del Arte

A continuación, se expone un estado del arte que recoge investigaciones recientes a nivel internacional y regional, evidenciando hallazgos empíricos sobre la influencia de estas variables en el desempeño organizacional y su relevancia en distintos sectores.

La Falce et al. (2020) analizaron la cultura organizacional en la industria automotriz de Brasil, Argentina y México. Los investigadores utilizaron las dimensiones culturales propuestas por Hofstede, aplicando cuestionarios comparativos en empresas del sector. Los resultados mostraron diferencias relevantes en distancia al poder, individualismo/colectivismo, masculinidad y evasión de incertidumbre, lo que afectó directamente los estilos de liderazgo, la motivación de los trabajadores y la forma en que se brinda atención al cliente. Los autores enfatizaron que el uso de índices nacionales puede conducir a diagnósticos erróneos, señalando que la cultura organizacional no puede ser interpretada únicamente a partir de promedios nacionales, ya que existen diferencias significativas dentro de cada país y entre regiones.

Martinolli et al. (2023) estudiaron la validez intercultural de la Escala de Clima Organizacional ECO VI en cuatro países latinoamericanos. Los autores aplicaron un análisis factorial confirmatorio y pruebas de invariancia de medida para determinar la confiabilidad del instrumento en contextos regionales. En el estudio se evidenció que seis de las ocho dimensiones presentaron invariancia métrica y escalar, mientras que las dimensiones de disponibilidad de recursos y relaciones interpersonales mostraron mayor variabilidad cultural. Esta situación obliga a una lectura cuidadosa en cada país o región, ya que, no todas las dimensiones del clima se entienden de igual manera en los distintos contextos latinoamericanos, por lo que se requiere precaución en su aplicación e interpretación.

Bustamante et al. (2022) llevaron a cabo un estudio sobre la cultura organizacional en universidades de la provincia del Guayas, Ecuador, con el propósito de analizar los factores que configuran la dinámica cultural en instituciones de educación superior. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo de carácter explicativo, en el cual se aplicaron técnicas de análisis factorial y modelamiento estructural a personal docente y administrativo. Los resultados permitieron validar un modelo integrado por cinco factores interdependientes: trabajo en equipo y manejo de conflictos, clima y moral, involucramiento, supervisión y reuniones/formalidad evidenciando que estos elementos

resultaron determinantes para fortalecer la cultura universitaria, ya que su interacción conjunta incidió positivamente en el compromiso institucional y en el desempeño organizacional.

Bustamante y Del C Lapo (2022) desarrollaron el estudio “Cuestionario de clima organizacional para profesionales de la salud en Chile y Ecuador: Desarrollo de una versión sintética”, cuyo propósito fue validar un instrumento que permitiera medir con precisión el clima organizacional en hospitales y centros de salud de ambos países, tomando como referencia la percepción de profesionales del ámbito médico. El trabajo adoptó un enfoque psicométrico y empleó análisis factorial confirmatorio para examinar la estructura interna del cuestionario, evaluando la consistencia y coherencia de sus dimensiones. Los resultados identificaron dos factores principales: gestión interna y estabilidad laboral, y tensión organizacional y desarrollo. Los autores evidenciaron que una gestión interna eficiente, acompañada de una percepción positiva de estabilidad, redujo las tensiones laborales y favoreció un entorno organizacional más propicio para el desempeño y el bienestar del personal de salud

Zambrano y Zambrano (2022) realizaron una investigación sobre la satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) en la ciudad de Manta, Ecuador. Los autores emplearon un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, aplicando cuestionarios validados para medir tanto la satisfacción laboral como el clima organizacional en la población docente participante. En el estudio se evidenció que la satisfacción intrínseca, especialmente relacionada con la claridad de objetivos y los mecanismos de apoyo institucional, tuvo una influencia más significativa sobre la percepción del clima laboral que la satisfacción extrínseca; además, se confirmó una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la satisfacción del personal y el clima organizacional, respaldada por altos niveles de confiabilidad en los instrumentos aplicados.

CAPÍTULO 2

2. DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El capítulo dos tiene como finalidad desarrollar el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio, con el propósito de identificar el perfil cultural predominante y analizar la brecha existente entre la cultura actual y la cultura deseada por los colaboradores. Este análisis permite trasladar el marco teórico expuesto en el capítulo anterior hacia una aplicación práctica dentro del contexto real de la organización.

En primer lugar, se presenta la herramienta utilizada para la medición de la cultura organizacional, el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), basado en el Modelo de Valores por Competición de Cameron y Quinn, explicando su estructura, dimensiones y procedimiento de aplicación. Posteriormente, se describe el enfoque metodológico adoptado, la población estudiada y el proceso de recolección y tabulación de los datos.

Finalmente, se exponen e interpretan los resultados obtenidos, evidenciando el predominio de una cultura jerárquica en la situación actual y una orientación hacia una cultura de clan como aspiración futura del personal. De esta manera, el capítulo proporciona un diagnóstico objetivo que servirá como base para la formulación de propuestas de mejora organizacional en los apartados siguientes, contribuyendo a una gestión más estratégica y alineada con las expectativas del talento humano.

2.1. Herramienta para el Diagnóstico de Cultura Organizacional

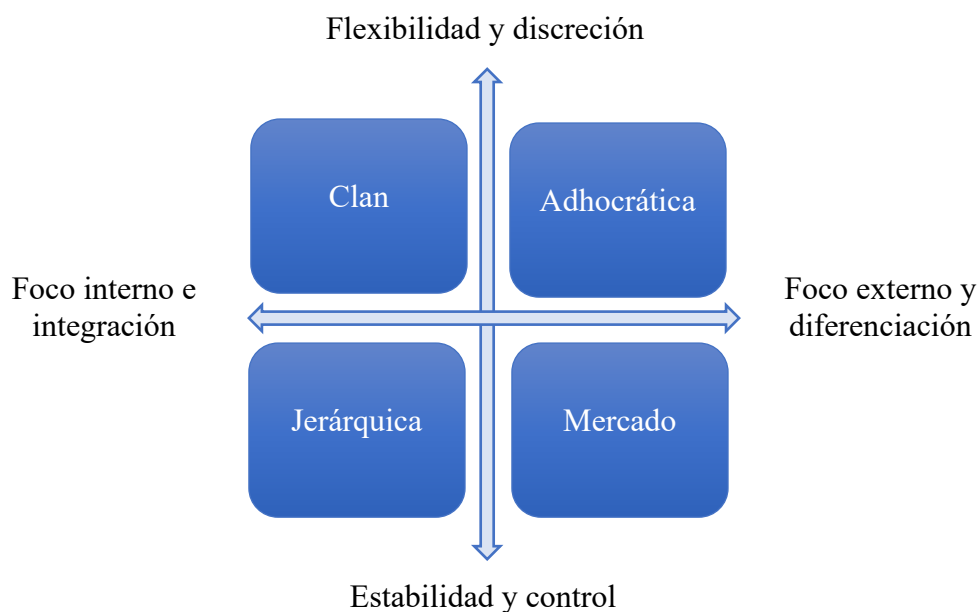
El instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) fue creado por Cameron y Quinn en 1999, tomando como base teórica el Modelo de Valores por Competición propuesto originalmente por Quinn y Rohrbaugh en el año 1983. Esta evolución permitió transformar una teoría de eficacia organizacional en una herramienta práctica para medir la cultura (Cancino y Vial, 2022). Según Cameron y Quinn (2006), la herramienta por excelencia para la medición de cultura es el OCAI, el cual mide cuatro tipos de cultura (Clan, Adhocracia, Mercado, Jerárquica) en seis categorías (Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Gestión de Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégicos, Criterios de Éxito). Cada categoría se compone de cuatro preguntas (A, B, C, D), sobre los cuales los encuestados deben

distribuir un total de cien puntos según la relevancia de cada opción. Para este proceso, el colaborador asigna el puntaje de manera descendente: otorga cuarenta puntos a la opción con la que más se identifica, seguida de treinta, veinte y, finalmente, diez puntos para el factor de menor peso (Cancino y Vial, 2022).

El OCAI se basa en un marco teórico llamado el Modelo de los Valores por Competición. Como explican Cancino y Vial (2022), este modelo surge de la necesidad de equilibrar fuerzas que parecen opuestas. Por un lado, está la flexibilidad frente a la estabilidad, y por otro, el enfoque interno frente al externo. De la combinación de estos ejes, se derivan los cuatro tipos de cultura que propone la herramienta. (Ver Figura 1).

Figura 1

Modelos de Valores por Competición del OCAI



Nota: Basado en Cameron y Quinn (2006).

Lo interesante de esta herramienta es su aplicación práctica. Tal como señalan Cancino y Vial (2022) en su revisión sistemática, el instrumento permite medir tanto la cultura actual (cómo están en el presente) como la cultura deseada (hacia dónde queremos ir). Al comparar ambas, los investigadores y gerentes pueden identificar las brechas y diseñar estrategias de cambio organizacional de manera precisa. Una de las mayores ventajas del modelo de Cameron y Quinn es su representación visual. El resultado del OCAI se plasma en un gráfico de tipo radial o "telaraña". Al observar la figura resultante

(que suele tener forma de diamante), es fácil identificar en qué cuadrante se está concentrando la energía de la organización. Por ejemplo, si el gráfico se inclina hacia el cuadrante de Jerarquía, significa que la empresa es muy estructurada o hacia Clan, es más familiar.

Según González et al. (2015), para garantizar que el diagnóstico sea creíble, se observa que el OCAI presenta niveles de confianza adecuados, con un Alfa de Cronbach situado en el rango de 0.70 a 0.83, confirmando que existe una correlación sólida entre los ítems del cuestionario; esto permite afirmar que la herramienta evalúa con éxito las distintas dimensiones de la cultura organizacional sin contradicciones internas.

Para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos, la Tabla 4 presenta una síntesis de los diagnósticos culturales propuestos por Cameron y Quinn (2006). Cada categoría incluye su respectivo literal de identificación, permitiendo asociar las percepciones de los encuestados con los rasgos distintivos de la cultura actual y deseada.

Tabla 4

Dimensiones de la Cultura Organizacional

Diagnostico	Concepto
A. Cultura de Clan (Colaboración)	Es un entorno amigable, parecido a una familia. Se valora la lealtad, la participación y el trabajo en equipo.
B. Cultura de Adhocracia (Creatividad)	Un lugar dinámico y emprendedor. Aquí se premia la innovación y el ser los primeros en lanzar productos o ideas nuevas.
C. Cultura de Mercado (Competencia)	Se enfoca en los resultados. Lo más importante es ganar cuota de mercado, cumplir objetivos y superar a la competencia.
D. Cultura de Jerarquía (Control)	Es un lugar estructurado y formal. Se basa en reglas, procedimientos y eficiencia para que todo funcione como un reloj.

Nota: Basado en Cameron y Quinn (2006).

2.2. Aplicación de la Herramienta de Cultura Organizacional

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se orientó a la recolección de datos numéricos mediante la aplicación del instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* al personal de la empresa sujeta a estudio, cuya información fue procesada estadísticamente para garantizar resultados confiables y verificables. Se trató de una investigación aplicada con un nivel de profundidad descriptivo, ya que su propósito fundamental fue caracterizar las dimensiones de la cultura organizacional percibidas por los colaboradores para generar un diagnóstico útil en una concesionaria de vehículos en Cuenca. Finalmente, el diseño adoptado fue no experimental y transversal, debido a que las variables se observaron en su contexto natural sin manipulación deliberada, recolectando la información en un periodo único de dos semanas para capturar las percepciones de los participantes en ese momento específico.

Esta investigación se llevó a cabo con una población finita, debido a que se encuestó a la totalidad de los 19 colaboradores de la concesionaria de vehículos usados, lo que garantizó una representación completa del entorno laboral.

2.3. Tabulación y Resultados del Diagnóstico de Cultura Organizacional

Para el procesamiento y análisis de los datos recolectados se utilizaron herramientas de Microsoft Office. En primer lugar, se empleó Excel para la tabulación y análisis cuantitativo de los resultados, y posteriormente Word para la interpretación y presentación final de la información obtenida.

Luego de obtener las encuestas realizadas a los 19 colaboradores de la concesionaria, se obtuvieron los promedios de la situación actual (cómo se siente la empresa hoy) y la situación preferida (cómo les gustaría que fuera a futuro) de la concesionaria de vehículos usados. A continuación, las tablas 5 y 6 presentan los resultados obtenidos.

Tabla 5*Resultados de la Cultura Actual*

Dimensión	Promedio	Dimensión	Promedio	Dimensión	Promedio	Dimensión	Promedio
1A	25.79	1B	25.26	1C	23.16	1D	25.79
2A	23.68	2B	17.89	2C	24.74	2D	33.16
3A	26.32	3B	20.00	3C	25.26	3D	29.47
4A	22.63	4B	20.53	4C	24.74	4D	30.00
5A	21.58	5B	20.53	5C	33.68	5D	24.21
6A	22.58	6B	27.37	6C	28.42	6D	20.53
Suma	142.58	Suma	131.58	Suma	160.00	Suma	163.16
Promedio	23.76	Promedio	21.93	Promedio	26.67	Promedio	27.19

Tabla 6*Resultados de la Cultura Preferida*

Dimensión	Promedio	Dimensión	Promedio	Dimensión	Promedio	Dimensión	Promedio
1A	28.42	1B	30.00	1C	21.05	1D	20.53
2A	29.47	2B	21.58	2C	24.74	2D	23.68
3A	31.05	3B	21.58	3C	22.11	3D	23.16
4A	29.47	4B	22.63	4C	27.37	4D	22.63
5A	28.42	5B	21.58	5C	26.84	5D	23.16
6A	32.11	6B	20.53	6C	24.21	6D	23.16
Suma	178.95	Suma	137.89	Suma	146.32	Suma	136.32
Promedio	29.82	Promedio	22.98	Promedio	24.39	Promedio	22.72

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la aplicación del instrumento OCAI, utilizando una escala de suma constante (o escala ipsativa). En este formato, los empleados distribuyeron un total de 100 puntos entre cuatro escenarios descriptivos (A, B, C y D) para cada una de las seis dimensiones que componen el modelo. Esta metodología de distribución forzada obligó a los encuestados a ponderar la relevancia real de cada tipo de cultura, asignando una puntuación superior a las características que mejor representan la realidad actual de la empresa frente a aquellas con menor presencia.

A nivel de ponderación por dimensión, el análisis de las seis categorías evaluadas revela las prioridades específicas del personal. Un hallazgo significativo se presenta en la cultura actual de la Dimensión 2 (Liderazgo), donde se observa una marcada inclinación hacia el modelo Jerárquico (2D = 33.16); esto evidencia que el liderazgo es percibido principalmente bajo un enfoque de coordinación, organización y eficiencia operativa.

Para la cultura preferida en la Dimensión 2 (Liderazgo), se observa que el mayor puntaje es hacia el modelo Clan (2A= 29.47), esto evidencia que el liderazgo deseado tiene un enfoque de gestión de relaciones interpersonales y apoyo por parte de los jefes.

Posteriormente, se realizó la consolidación de puntajes mediante la suma vertical de los promedios de cada columna (Fila suma), para la cultura actual y preferida permitiendo identificar el peso total de cada tipología cultural en la organización. Bajo este cálculo, en la cultura actual, la cultura Jerárquica (D) alcanzó la valoración más alta con 163.16 puntos, seguida de la cultura de Mercado (C) con 160.00 puntos, la cultura de Clan (A) con 142.58 y, finalmente, la Adhocrática (B) con 131.58. En lo que respecta a la cultura preferida, la consolidación de puntajes mediante la suma vertical de las columnas revela un cambio significativo en las aspiraciones y expectativas del personal. Bajo este cálculo, la Cultura de Clan (A) alcanza la valoración más alta acumulando 178.95 puntos a esta le siguen la cultura de Mercado (C) con 146.32 puntos, la cultura Adhocrática (B) con 137.89 puntos y, finalmente la Jerárquica (D) con 136.32 puntos.

Como etapa final, se determinó el perfil cultural definitivo a través del promedio simple de las sumatorias de cada columna entre las seis dimensiones analizadas. Este procedimiento define el perfil predominante de la institución, situando a la cultura Jerárquica (27.19) como la cultura dominante en la actualidad. Este resultado confirma una estructura organizacional que prioriza la estabilidad, el control y el cumplimiento de normas sobre la flexibilidad o la innovación disruptiva. (Ver Tabla 7).

Tabla 7

Resultados Globales de la Cultura Actual y Preferida

Tipo de Cultura	Promedio Actual	Promedio Preferida
A. Clan	23,76	29,82
B. Adhocracia	21,93	22,98
C. Mercado	26,67	24,39
D. Jerarquizada	27,19	22,72

2.3.1. Cuadro Resumido

De acuerdo con los resultados obtenidos del diagnóstico realizado mediante el instrumento OCAI de Cameron y Quinn, se identifica que la organización se rige actualmente por una cultura jerárquica (Ver Tabla 8), un modelo basado en el control estricto, la formalidad y el cumplimiento de normas rígidas para garantizar la estabilidad. Sin embargo, la notable disminución en su puntaje (de 27.19 a 22.72) evidencia que el personal percibe este sistema como excesivamente burocrático y limitante; por ello, demandan una transición hacia procesos más flexibles y una reducción en la vigilancia constante, buscando un entorno laboral con mayor autonomía y dinamismo frente a la rigidez actual.

Tabla 8

Resultados del Cuadro Resumido de Cultura Actual y Cultura Preferida

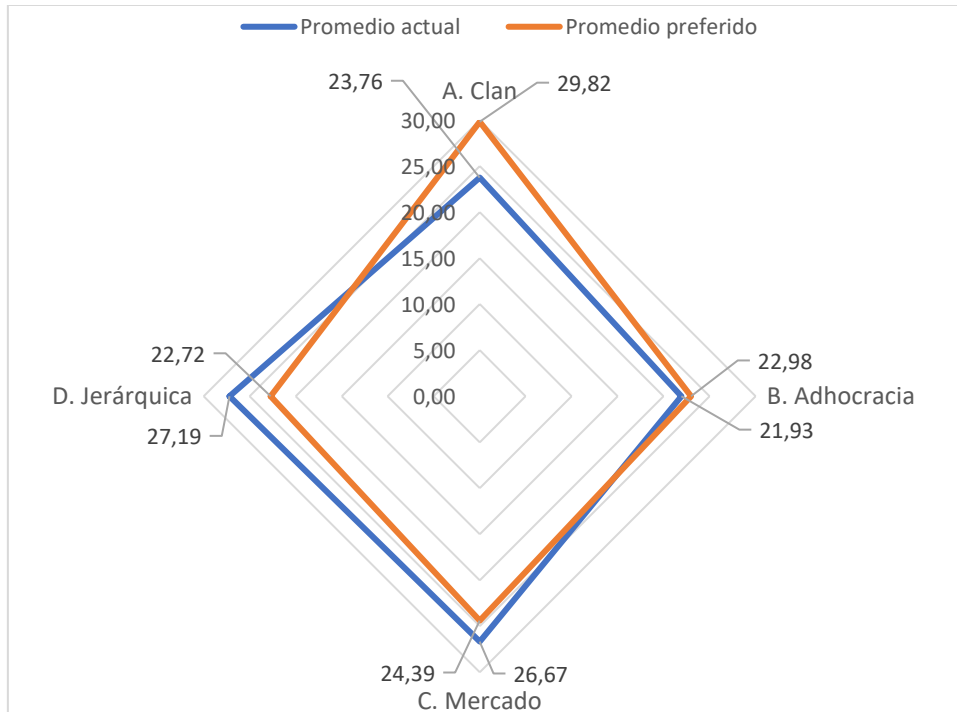
	Puntaje Actual	Promedio Actual	Puntaje Preferido	Promedio Preferido
A. Clan	142,58	23,76	178,95	29,82
B. Adhocracia	131,58	21,93	137,89	22,98
C. Mercado	160,00	26,67	146,32	24,39
D. Jerarquizada	163,16	27,19	136,32	22,72

Además, al analizar los resultados, se evidenció que la Cultura de Clan es la que presenta el cambio más fuerte, subiendo de 23.76 a 29.82, lo que indica que los empleados buscan un ambiente de mayor confianza, apoyo mutuo y trabajo en equipo. Por su parte, la Cultura Adhocrática se mantuvo estable pasando de 21.93 a 22.98, sugiriendo que el equipo no siente una necesidad urgente de cambiar el nivel de innovación actual. Respecto a la Cultura de Mercado, el puntaje baja de 26.67 a 24.39, reflejando que el personal prefiere equilibrar el enfoque en metas de ventas con un mejor bienestar interno.

Para visualizar mejor la diferencia entre la cultura actual y la deseada, se presenta el siguiente gráfico radial (Ver Figura 2). La línea azul representa lo actual y la línea roja la deseada.

Figura 2

Diagnostico de Estilos de la Cultura Empresarial



Como se observa, el gráfico radial revela una marcada brecha entre la realidad operativa y las expectativas del personal: mientras la organización se rige actualmente por una cultura jerárquica y de mercado (caracterizadas por el control estricto, la burocracia y el enfoque en resultados), los colaboradores manifiestan un deseo genuino de transitar hacia una cultura de clan. Esta tendencia se evidencia en el aumento significativo de la preferencia por un entorno más colaborativo y familiar (de 23.76 a 29.82) frente al rechazo de la rigidez jerárquica, que desciende a 22.72. En conclusión, los resultados demuestran que el equipo demanda una estructura menos vigilada y más flexible, donde la confianza y el apoyo mutuo prevalezcan sobre el control procedimental.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar el diagnóstico del clima organizacional de la empresa objeto de estudio, con el fin de identificar las percepciones que tienen los colaboradores respecto a su entorno laboral y a los factores que influyen en su motivación, desempeño y satisfacción dentro de la organización. Este análisis permite comprender cómo las condiciones internas de trabajo afectan el comportamiento y la dinámica organizacional.

En primer lugar, se presenta la herramienta utilizada para la medición del clima organizacional, el cual permite evaluar diversas dimensiones relacionadas con el ambiente laboral, tales como estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones interpersonales, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad organizacional. Asimismo, se describe el enfoque metodológico adoptado para la aplicación del instrumento, así como las características de la población estudiada.

Posteriormente, se expone el proceso de tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la organización. A través de este análisis se identifican las fortalezas y áreas de mejora presentes en el clima laboral, permitiendo obtener un diagnóstico claro de la situación actual de la empresa.

De esta manera, el capítulo proporciona información relevante para comprender la dinámica del ambiente de trabajo y sirve como base para la formulación de estrategias orientadas a fortalecer el bienestar laboral, mejorar el desempeño organizacional y promover una gestión más efectiva del talento humano.

3.1. Herramienta para el Diagnóstico de Clima Organizacional

El Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) es un instrumento psicométrico diseñado para medir las percepciones de los individuos sobre su entorno de trabajo. Según explican García Solarte (2009) y Hussainy (2022), esta herramienta no solo evalúa el ambiente físico, sino la interacción entre las metas de la organización y las necesidades personales de los trabajadores. Su propósito principal es

identificar cómo el contexto laboral afecta la motivación de los empleados, permitiendo a la gerencia intervenir en áreas específicas para mejorar el desempeño general.

En cuanto a su origen, este cuestionario fue desarrollado originalmente por Litwin y Stringer (1968) en la Universidad de Harvard, fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland. Los autores buscaban demostrar que el clima es una variable mediadora que influye en la conducta de las personas dentro de una estructura jerárquica. Para lograrlo, los investigadores establecieron tres metas fundamentales: primero, determinar cómo influye el estilo de liderazgo en el ambiente laboral; segundo, evaluar de qué manera el clima afecta la motivación mediante el análisis de procesos cognitivos e imaginativos; y finalmente, medir el impacto de estas percepciones en resultados concretos como la productividad y la satisfacción de los empleados (García Solarte, 2009).

De acuerdo con Hussainy (2022), a pesar de las décadas transcurridas, este modelo sigue siendo un referente académico debido a su capacidad para transformar conceptos complejos del comportamiento humano en indicadores medibles y comparables. En este sentido el cuestionario de Litwin y Stringer facilita la medición del clima organizacional a través de nueve dimensiones estratégicas. La herramienta se estructura en 53 ítems bajo una escala tipo Likert, permitiendo que los colaboradores manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo frente a diversas situaciones del entorno laboral.

Para un análisis detallado, la herramienta se desglosa en dimensiones específicas. A continuación, se presenta la Tabla 9 basado en los planteamientos de Litwin y Stringer (1968).

Tabla 9*Dimensiones e Indicadores del Clima Organizacional sobre el Modelo Litwin y Stringer*

Dimensiones	Concepto	Indicadores de Medición
Estructura	Representa la percepción de los empleados sobre la idoneidad de las reglas, los procedimientos y las jerarquías dentro de la organización.	Claridad de normas, nivel de burocracia, formalidad de los canales de comunicación.
Responsabilidad	Es el sentimiento de autonomía y libertad para tomar decisiones relacionadas con el cargo sin necesidad de supervisión constante.	Nivel de delegación, libertad para resolver problemas, confianza de los superiores.
Recompensa	Se refiere a la percepción de equidad sobre los beneficios recibidos (económicos o sociales) en relación con el esfuerzo realizado.	Salarios, bonificaciones, reconocimiento público, incentivos no monetarios.
Riesgo	Es el sentimiento de riesgo y superación que los empleados experimentan ante las tareas o metas asignadas por la empresa.	Dificultad de los objetivos, fomento del crecimiento, aceptación de retos profesionales.
Calor/relaciones	Evalúa la calidez, el apoyo mutuo y la fraternidad que predomina en el ambiente social de la organización.	Amistad entre colegas, apoyo de los jefes, ambiente de camaradería.
Estándares de desempeño	Es la percepción sobre la disposición de los grupos y departamentos para ayudarse entre sí y trabajar por metas comunes.	Trabajo en equipo, ausencia de competencia destructiva, solidaridad laboral.
Apoyo	Refleja el énfasis que la organización pone en el rendimiento de calidad y la importancia de cumplir con metas exigentes.	Exigencia de resultados, orientación a la calidad, rigor en la evaluación del desempeño.
Conflictos	Mide la apertura de la organización para aceptar opiniones discrepantes y la capacidad de gestionar problemas de forma constructiva.	Tolerancia a la crítica, resolución pacífica de quejas, libertad de expresión.
Identidad	Es el grado de compromiso, orgullo y sentido de pertenencia que el empleado siente hacia la misión y valores de la institución.	Orgullo institucional, lealtad a la organización, compromiso con los objetivos globales.

Nota: Basado en Litwin y Stringer (1968).

Para respaldar la precisión técnica del diagnóstico, la fiabilidad del cuestionario de Litwin y Stringer se determina mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Según González et al. (2015), este coeficiente debe oscilar idealmente en un intervalo de 0.70 a 0.90 para garantizar una consistencia interna adecuada. En diversas validaciones del cuestionario de Litwin y Stringer, se han reportado valores de consistencia interna que suelen rondar el rango de 0.80 a 0.85 para la escala global, lo cual indica una fiabilidad

buena o elevada. Un valor por debajo de 0.70 en cualquiera de las 9 dimensiones sugeriría que los ítems de esa sección no están lo suficientemente correlacionados y que los resultados podrían no ser consistentes. En el caso específico de este instrumento, la literatura reporta niveles de fiabilidad que confirman su capacidad para medir las dimensiones del clima de manera estable, asegurando que los 53 ítems guardan una relación lógica y estadísticamente significativa entre sí (Hussainy, 2022).

3.2. Aplicación de la Herramienta de Clima Organizacional

Para la aplicación de este instrumento se adoptó un enfoque cuantitativo, empleando el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer con el fin de obtener datos procesables estadísticamente que garantizan resultados verificables. La investigación fue de tipo aplicada y descriptiva, orientada a diagnosticar las percepciones de los colaboradores sobre las dimensiones que configuran su entorno laboral. El diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal, permitiendo capturar la realidad de las variables en un periodo único de dos semanas sin manipular deliberadamente el contexto. Debido al tamaño de la organización, se trabajó con una población finita de 19 colaboradores; al encuestar al 100% del personal, se eliminó el error de muestreo, asegurando que los hallazgos reflejen con precisión el clima organizacional de la entidad sujeta a estudio.

3.3. Tabulación y Resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional

Para organizar y procesar la información recolectada con el cuestionario de Litwin y Stringer, se utilizaron las herramientas de Microsoft Office. Primero, se usó el programa Excel para tabular los datos y realizar los cálculos estadísticos necesarios para la presentación de los resultados. Luego, se empleó Word para redactar las interpretaciones y detallar los hallazgos de forma clara.

Todos estos resultados se presentan mediante tablas y figuras, poniendo especial énfasis en cómo los empleados percibieron las nueve dimensiones del clima organizacional según la escala de valoración utilizada (Ver Tabla 10). Gracias a este análisis descriptivo, se pudieron detectar tanto los puntos fuertes como las debilidades del ambiente de trabajo, lo que permitió obtener un diagnóstico completo del clima laboral en la organización.

Tabla 10*Cuadro de Ponderación para Resultados de Clima Organizacional*

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

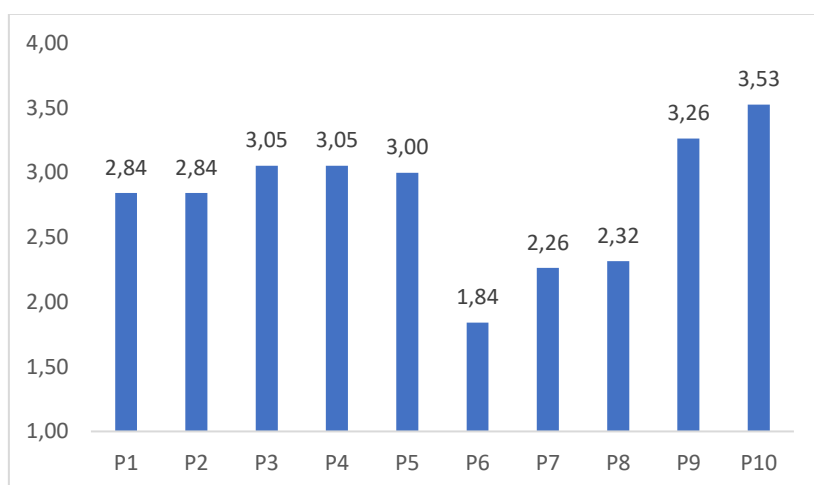
Nota: Basado en Litwin y Stringer (1968).

3.3.1. Resultados de las Dimensiones del Cuestionario de Clima Organizacional**Dimensión Estructura****Tabla 11***Preguntas de la Dimensión Estructura*

Número	Pregunta
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



A partir de los datos expuestos en la figura 3 de la Dimensión Estructura y siguiendo estrictamente los rangos de ponderación definidos, se presenta el siguiente análisis:

Inicialmente, se observa que ningún indicador alcanzó el rango Muy favorable (3.6 a 4.0), lo que sugiere que no existe una percepción de excelencia plena en los procesos organizativos evaluados.

En el rango Favorable (3.0 a 3.5), se agrupan las preguntas 3, 4, 5, 9 y 10. En esta categoría, sobresale la pregunta 10 con una puntuación de 3.53/4, posicionándose como la valoración más alta de la dimensión, seguida por la pregunta 9 con un 3.26/4. Por otro lado, en el nivel Desfavorable (2.6 a 2.9), se sitúan las preguntas 1 y 2, ambas con un promedio de 2.84/4, evidenciando las primeras señales de insatisfacción respecto a la organización formal.

Finalmente, se identifica una concentración crítica en el rango Muy desfavorable (menos de 2.5), donde se encuentran las preguntas 6, 7 y 8. En este grupo, destaca negativamente la pregunta 6 con el puntaje más bajo de toda la medición (1.84/4). En conclusión, estos resultados permiten realizar un diagnóstico que evidencia debilidades estructurales importantes; aunque existen lineamientos aceptados, la percepción de exceso de trámites o rigidez operativa está afectando la eficiencia, proporcionando una visión clara sobre la necesidad de una revisión urgente de los procesos internos.

Dimensión Responsabilidad

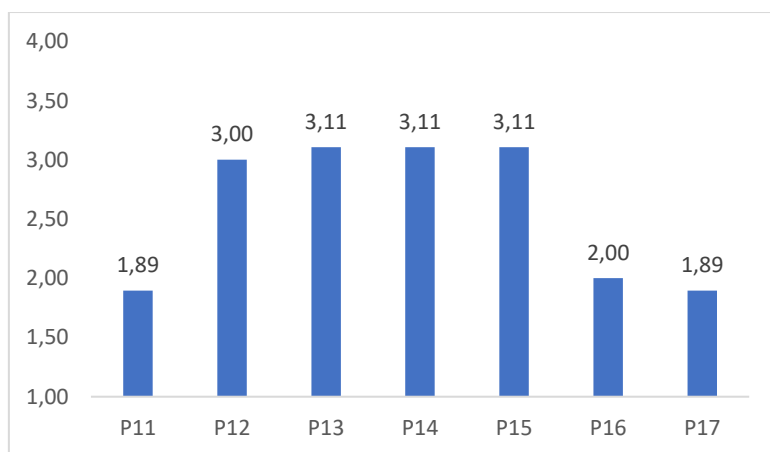
Tabla 12

Preguntas de la Dimensión Responsabilidad

Número	Pregunta
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



Basado en los datos presentados en la Figura 4 respecto a la Dimensión Responsabilidad, y bajo el criterio de los rangos de ponderación establecidos, se detallan los siguientes hallazgos:

Se determina que ninguna de las interrogantes alcanzó el nivel Muy favorable (3.6 a 4.0). Por el contrario, en el rango Favorable (3.0 a 3.5), se agrupan las preguntas 12, 13, 14 y 15; resaltando en este bloque las preguntas 13, 14 y 15 con una puntuación compartida de 3.11/4, siendo las valoraciones más altas y consistentes de esta categoría.

Cabe mencionar que no se identificaron indicadores dentro del nivel Desfavorable (2.6 a 2.9). Sin embargo, el rango Muy desfavorable (menos de 2.5), donde se posicionan las preguntas 11, 16 y 17. En este caso, las preguntas 11 y 17 obtuvieron el puntaje más crítico de la medición con un 1.89/4.

En conclusión, los resultados permiten un análisis que indican dos realidades distintas: aunque los trabajadores perciben que pueden trabajar con independencia en algunas cosas, todavía hay problemas en cómo se involucran y deciden por sí mismos. Esto es clave, ya que expresa la base necesaria para sugerir cambios que den más poder a los empleados y mejoren la forma en que se reparten las responsabilidades en la empresa.

Dimensión Recompensa

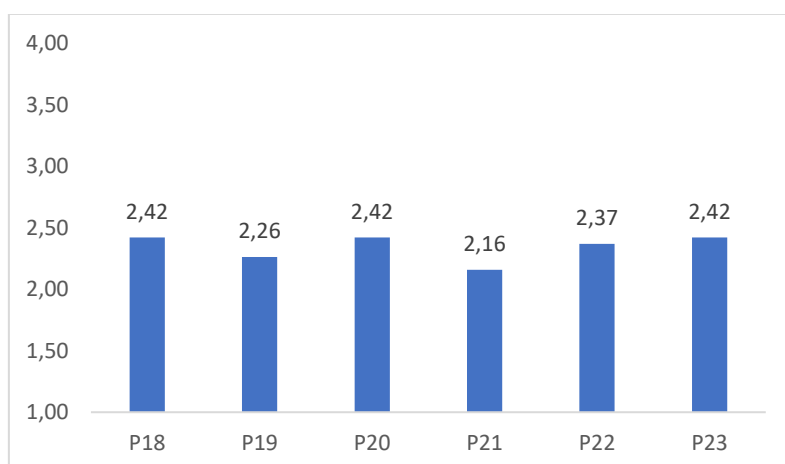
Tabla 13

Preguntas de la Dimensión Recompensa

Número	Pregunta
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.	Cuando cometo un error me sancionan

Figura 5

Resultados de la Dimensión Recompensa



Al analizar los datos de la Dimensión Recompensa frente a los rangos de ponderación, se observa que ninguna de las interrogantes (P18 a P23) logró alcanzar los niveles Muy favorables, Favorable o incluso el rango Desfavorable. Todos de los indicadores de esta dimensión se concentran en el rango Muy desfavorable (menos de 2.5). Dentro de este grupo, las valoraciones más "altas" apenas llegan a 2.42/4 (preguntas 18, 20 y 23), mientras que la puntuación más baja se registra en la pregunta 21 con un 2.16/4.

En conclusión, estos resultados permiten un diagnóstico: existe un sentimiento general de que el esfuerzo no es reconocido ni premiado adecuadamente por la empresa. Esto termina de que es urgente revisar las políticas de incentivos, salarios y reconocimientos para evitar la desmotivación del personal.

Dimensión Riesgo

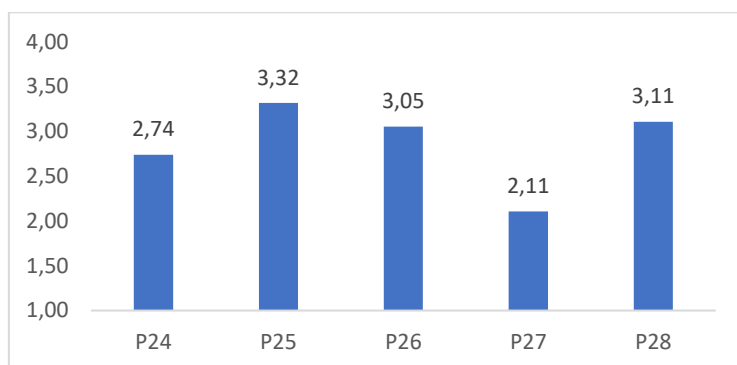
Tabla 14

Preguntas de la Dimensión Riesgo

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

Figura 6

Resultados de la Dimensión Riesgo



Como se puede visualizar en la Figura 6, correspondiente a la Dimensión Desafío, aplicando los rangos de ponderación definidos anteriormente:

En primer lugar, se observa que ninguna de las preguntas logró posicionarse en el nivel Muy favorable (3.6 a 4.0). Sin embargo, dentro del rango Favorable (3.0 a 3.5), se agrupan las preguntas 25, 26 y 28. En este bloque, sobresale la pregunta 25 con una valoración de 3.32/4, seguida por la 28 con un 3.11/4, lo que indica que, en general, los colaboradores perciben los retos del trabajo de manera positiva. Por otra parte, en el nivel Desfavorable (2.6 a 2.9), se ubica únicamente la pregunta 24 con un puntaje de 2.74/4. Asimismo, se detecta una debilidad importante en el rango Muy desfavorable (menos de

2.5) con la pregunta 27, la cual presenta el valor más bajo de toda la dimensión con un 2.11/4.

En conclusión, los resultados indican un panorama donde se aprecia que, si bien los empleados aceptan y se sienten motivados por los desafíos profesionales, existe un sentimiento de frustración o falta de apoyo en puntos específicos (reflejado en el puntaje más bajo). Esto termina proporcionando una base clara para revisar si las metas propuestas son realmente alcanzables con los recursos y el respaldo que la empresa entrega actualmente.

Dimensión Calor - Relaciones

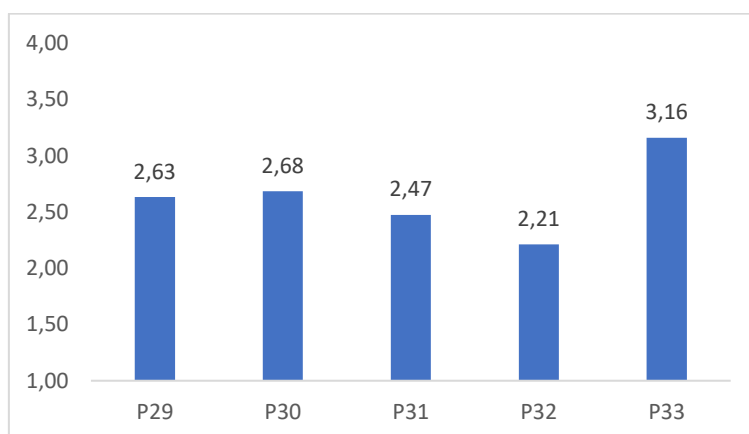
Tabla 15

Preguntas de la Dimensión Calor

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

Figura 7

Resultados de la Dimensión Calor



A continuación, se presenta la Figura 7, correspondiente a la Dimensión Calor, basándose en los criterios de ponderación establecidos:

En primera instancia, se observa que ninguna de las interrogantes alcanzó el rango Muy favorable (3.6 a 4.0). Únicamente la pregunta 33 se ubica en el nivel Favorable (3.0 a 3.5) con una puntuación de 3.16/4, siendo la valoración más alta de esta dimensión. Por otro lado, se identifican las preguntas 29 y 30 dentro del rango Desfavorable (2.6 a 2.9), con puntajes de 2.63 y 2.68 respectivamente. Finalmente, se detecta una debilidad ubicada en el nivel Muy desfavorable (menos de 2.5), donde se agrupan las preguntas 31 y 32; en este bloque, la pregunta 32 registra la calificación más crítica con un 2.21/4.

En conclusión, estos resultados facilitan un diagnóstico que revela un ambiente laboral con poca calidez y cercanía. Aunque existe un ligero sentido de cordialidad en puntos específicos, la mayoría de los indicadores sugieren que las relaciones interpersonales son distantes, proporcionando una base clara para recomendar actividades de integración que mejoren la confianza y el compañerismo dentro de la empresa.

Dimensión Estándares de Desempeño

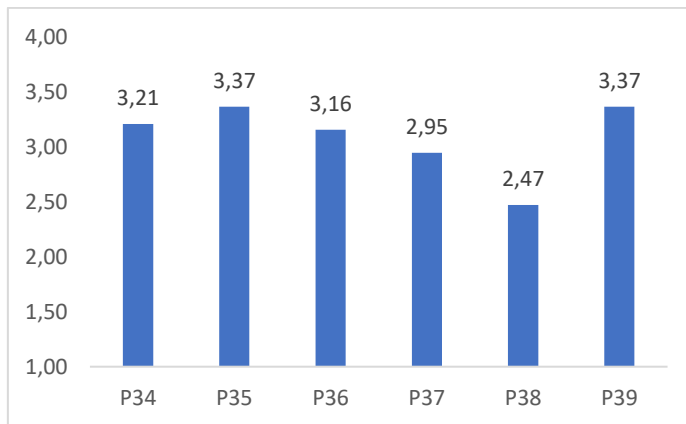
Tabla 16

Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño

Número	Pregunta
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



A partir de los resultados mostrados en la Figura 8 y aplicando los criterios de ponderación establecidos, se detallan los siguientes hallazgos para la Dimensión Estándares de desempeño. Inicialmente, se observa que ningún indicador alcanzó el nivel Muy favorable (3.6 a 4.0).

En el rango Favorable (3.0 a 3.5), se agrupan las preguntas 34, 35, 36 y 39. En esta categoría, sobresalen las preguntas 35 y 39 con una puntuación compartida de 3,37/4, seguidas por la pregunta 34 con un 3,21/4. Esto indica que los colaboradores valoran positivamente la importancia de la calidad y el rendimiento en sus funciones. Por otro lado, la pregunta 37 se sitúa en el nivel Desfavorable (2.6 a 2.9) con un puntaje de 2,95/4, evidenciando dudas respecto a la justicia o claridad en las metas exigidas. Finalmente, se identifica una debilidad importante en el rango Muy desfavorable (menos de 2.5) con la pregunta 38, la cual presenta la valoración más baja de la dimensión con un 2,47/4.

En conclusión, estos datos facilitan un diagnóstico que muestra un compromiso real de los empleados con la excelencia, pero también revela que existen metas o estándares que se perciben como difíciles de alcanzar o poco claros. Lo cual nos permite recomendar una revisión de los objetivos actuales, asegurando que sean realistas y que el personal se sienta capaz de cumplirlos con los recursos disponibles.

Dimensión Apoyo

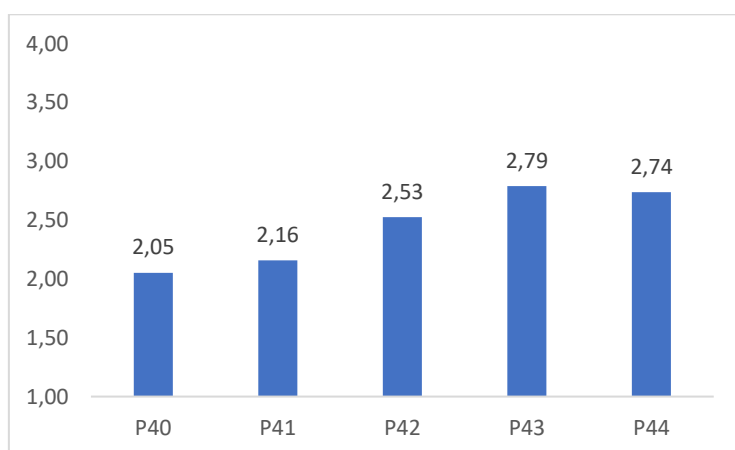
Tabla 17

Preguntas de la Dimensión Apoyo

Número	Pregunta
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.	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)

Figura 9

Resultados de la Dimensión Apoyo



En relación con la Dimensión Apoyo detallada en la Figura 9, y aplicando los rangos de ponderación correspondientes, se presentan los siguientes hallazgos. Se observa, en primer lugar, que ningún indicador de esta dimensión logró alcanzar los niveles Muy favorable o Favorable, lo que señala una debilidad generalizada en el respaldo percibido por los trabajadores. Dentro del rango Desfavorable (2.6 a 2.9), se sitúan las preguntas 43 y 44, destacando la P43 con un puntaje de 2.79/4. Por su parte, la pregunta 42 se encuentra en un punto intermedio con 2.53, muy cerca del límite inferior de este rango. Sin embargo, la situación más crítica se identifica en el nivel Muy desfavorable (menos de 2.5), donde se ubican las preguntas 40 y 41, siendo la P40 la que registra la valoración más baja de toda la dimensión con un 2.05/4.

En síntesis, estos resultados permiten evidenciar una falta de soporte y acompañamiento dentro de la organización. La ausencia de valores positivos termina proporcionando una prueba clara de que los colaboradores no sienten el respaldo necesario de sus compañeros o jefes ante los problemas del día a día, lo que hace urgente fomentar un plan ayuda mutua y mayor cercanía de los líderes hacia su equipo.

Dimensión Conflicto

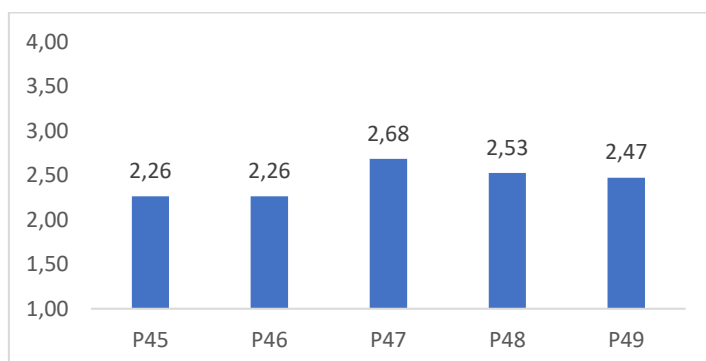
Tabla 18

Preguntas de la Dimensión Conflicto

Número	Pregunta
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 Conflicto



En relación con los datos de la Dimensión Conflicto presentados en la Figura 10, y bajo el criterio de los rangos de ponderación establecidos, se detallan los siguientes

hallazgos. En primer lugar, se observa que ninguna de las interrogantes logró alcanzar los niveles Muy favorable o Favorable, lo que indica una dificultad generalizada para gestionar las discrepancias de manera constructiva. Dentro del rango Desfavorable (2.6 a 2.9), se sitúa únicamente la pregunta 47 con una puntuación de 2,68/4, siendo la valoración más alta dentro de un contexto mayoritariamente crítico. Por su parte, la pregunta 48 se encuentra en el límite inferior de esta categoría con un 2,53/4. Sin embargo, la mayor concentración de datos se localiza en el nivel Muy desfavorable (menos de 2.5), donde se agrupan las preguntas 45, 46 y 49. En este bloque, las preguntas 45 y 46 registran los puntajes más bajos de la dimensión con un 2,26/4.

En conclusión, estos resultados facilitan un perfil que revela una presencia significativa de tensiones no resueltas o una falta de canales efectivos para el diálogo.

Dimensión Identidad

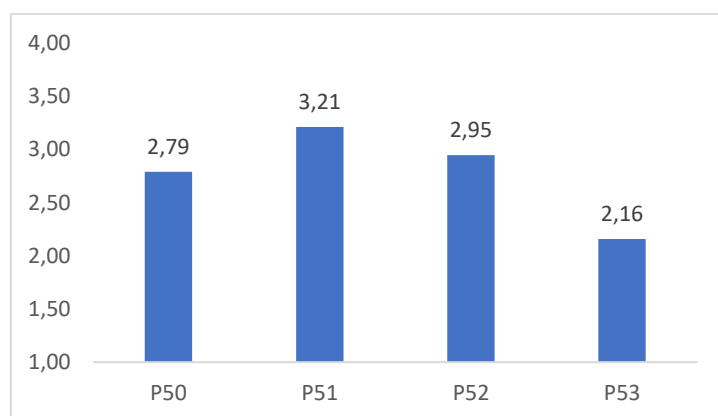
Tabla 19

Preguntas de la Dimensión Identidad

Número	Pregunta
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



En relación con la Figura 11, correspondiente a la Dimensión Identidad, y siguiendo estrictamente los rangos de ponderación establecidos, se detallan los siguientes hallazgos. Se observa inicialmente que ningún indicador alcanzó el rango Muy favorable (3.6 a 4.0). En el nivel Favorable (3.0 a 3.5), se sitúa únicamente la pregunta 51 con una puntuación de 3,21/4, siendo la valoración más alta de esta dimensión. Por otro lado, en el rango Desfavorable (2.6 a 2.9), se agrupan las preguntas 50 y 52, con puntajes de 2,79 y 2,95 respectivamente, lo que sugiere que el sentimiento de pertenencia y la lealtad hacia la empresa empiezan a mostrar señales de debilidad. Finalmente, se identifica una vulnerabilidad importante en el rango Muy desfavorable (menos de 2.5) con la pregunta 53, la cual presenta el puntaje más bajo con un 2,16/4.





En conclusión, estos resultados facilitan un diagnóstico que evidencia una falta de conexión profunda entre el colaborador y la organización. Aunque existe una percepción positiva sobre cómo funciona el equipo de trabajo (P51), el orgullo de pertenencia y la lealtad general son bajos, proporcionando una base clara para recomendar estrategias que refuercen la cultura institucional y logren que el personal se sienta más identificado con los objetivos de la empresa.

3.3.2. Resultados Globales del Clima Organizacional

A partir de los resultados obtenidos en cada dimensión, se calcula el promedio correspondiente con el objetivo de clasificarlas en las categorías: muy favorable, favorable, desfavorable y muy desfavorable, según su puntaje y conforme al sistema de semaforización, tal como se muestra en la Tabla 20. De esta manera, se obtiene un panorama claro sobre las dimensiones críticas, lo que permite diseñar y ejecutar un plan de mejora que contribuya a fortalecer los aspectos deficientes y optimizar el desempeño organizacional.

Tabla 20

Cuadro de Ponderación para Resultados Globales de Clima Organizacional

Puntaje		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

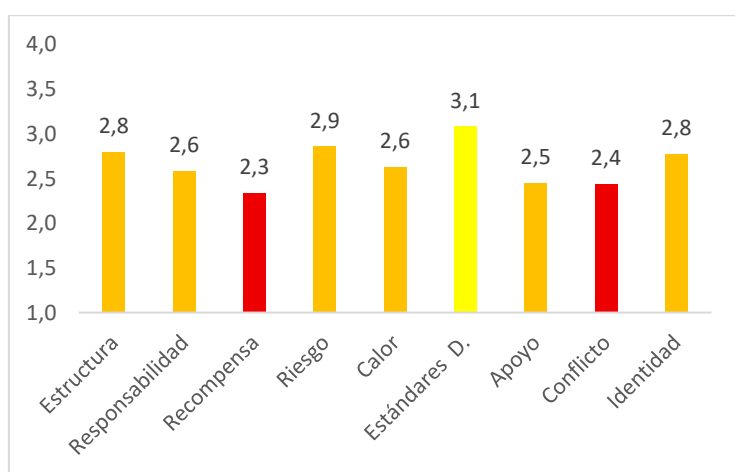
Nota: Basado en Litwin y Stringer (1968).

En este sentido, los promedios inferiores a 2.5 se identifican con el color rojo y se clasifican como muy desfavorables, señalando una zona de crisis que requiere intervención urgente; por su parte, el rango de 2.5 a 2.9, representado en naranja, se define como desfavorable, evidenciando debilidades que afectan la eficiencia. El equilibrio hacia un clima positivo inicia en la franja amarilla de 3.0 a 3.5, considerada favorable por reflejar un ambiente saludable y productivo; finalmente, los puntajes de 3.6 a 4.0, destacados en verde, alcanzan la categoría de muy favorables, lo que denota un ecosistema de alto rendimiento y un sólido sentido de pertenencia bajo los criterios de Litwin y Stringer (1968).

De esta manera, en la figura 12, se exponen los resultados generales del clima organizacional bajo el modelo de Litwin y Stringer, donde se observa que la mayoría de las dimensiones evaluadas se posicionan dentro de un rango Desfavorable (2.5 a 2.9). Entre ellas se encuentran: Riesgo con 2,9/4, seguido de Estructura e Identidad, ambas con una valoración de 2,8/4. Asimismo, las dimensiones de Responsabilidad y Calor registran una puntuación de 2,6/4. De este grupo, destaca únicamente la dimensión de Estándares de Desempeño, la cual se sitúa en un nivel Favorable con 3,1/4, siendo la percepción más alta y sugiriendo que el personal reconoce la existencia de metas claras y una orientación hacia la excelencia en el trabajo.

Figura 12

Resultados Globales



Por otra parte, las dimensiones de Apoyo (2,5/4), Conflicto (2,4/4) y Recompensa (2,3/4) se ubican en un nivel Muy Desfavorable. Estos resultados son particularmente

críticos, especialmente en el factor de Recompensa, que registra la puntuación más baja del estudio. Esto indica una insatisfacción generalizada respecto a los sistemas de incentivos, el reconocimiento del esfuerzo y la equidad en las retribuciones, lo cual representa un riesgo directo para la motivación y el compromiso a largo plazo de los colaboradores.

Estos hallazgos facilitan un diagnóstico general donde, si bien la institución logra mantener altos estándares de exigencia, carece de los mecanismos de soporte emocional y compensación necesarios para equilibrar el clima laboral. El estudio concluye que existe una necesidad urgente de fortalecer la gestión del talento humano, priorizando la mejora de los canales de apoyo y la revisión de las políticas de recompensa para evitar el desgaste del personal.

3.4. Plan de Acción

El presente plan de acción se desarrolla a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional con el propósito de establecer actividades estratégicas concretas que permitan intervenir las dimensiones identificadas como Muy desfavorable (Menos de 2.5) y Desfavorable (2.5 a 2.9), en función de su nivel de impacto en el desempeño organizacional.

El análisis evidencia debilidades principalmente en las dimensiones de recompensa, calor y conflicto, las cuales requieren acciones de mejora orientadas a fortalecer la motivación, las relaciones interpersonales y la gestión adecuada de situaciones conflictivas. En este sentido, el plan de acción propone un conjunto de actividades, responsables y mecanismos de seguimiento que faciliten la implementación de mejoras sostenibles en el clima organizacional. De esta manera, se busca contribuir al fortalecimiento del entorno laboral, promoviendo un desempeño más eficiente y una mayor alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

3.4.1. Cuadro de Ponderación de los Resultados Globales

El cuadro de ponderación global detalla el estado actual de la organización mediante una clasificación que segmenta las dimensiones evaluadas según su nivel de criticidad y la respuesta administrativa requerida. (Ver Tabla 21).

Tabla 21*Cuadro de Ponderación de los Resultados Globales*

Escala	Ponderación	Dimensiones según resultados	Propuesta de acción
Menos de 2.5	Muy desfavorable	Recompensa	Plan de mejora
2.5 a 2.9	Desfavorable	Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Calor, Apoyo, Conflicto, Identidad	Plan de mejora
3.0 a 3.5	Favorable	Estándares de desempeño	Plan de reforzamiento
3.6 a 4.0	Muy favorable	Ninguna	Plan de reforzamiento

En la zona de mayor riesgo, identificada con el color rojo y un puntaje inferior a 2.5, se ubica la dimensión de Recompensa, la cual es ponderada como muy desfavorable y señalada prioritariamente para un plan de mejora inmediato. Por otro lado, la mayor concentración de variables incluyendo Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Calor, Apoyo, Conflicto e Identidad, se sitúa en el rango desfavorable (2.5 a 2.9) bajo el color naranja, lo que también demanda la ejecución de planes de mejora para mitigar las deficiencias detectadas. En una posición de mayor estabilidad se encuentran los Estándares de desempeño, representados en color amarillo con un puntaje de 3.0 a 3.5, lo cual se considera favorable y sugiere la aplicación de un plan de reforzamiento para asegurar su continuidad. Finalmente, el rango muy favorable (3.6 a 4.0) en color verde, no registra dimensiones en este caso particular, indicando que el enfoque estratégico de la institución debe centrarse primordialmente en la recuperación y fortalecimiento de las áreas situadas en las zonas de alerta para elevar la calidad del clima organizacional global.

3.4.2. Plan de Mejora

Una vez analizados los resultados del estudio del clima organizacional, se identifican varias áreas que requieren intervención para fortalecer el desempeño interno y el ambiente laboral. A partir de este análisis, se determinan como prioritarias las dimensiones de recompensa, calor y conflicto, debido a los niveles bajos obtenidos en la evaluación y presupuesto de la empresa.

La administración reconoce que estas dimensiones influyen de manera directa en la motivación del personal, la interacción entre colaboradores y la estabilidad del entorno de trabajo. En este sentido, la dimensión recompensa evidencia falencias en los mecanismos de reconocimiento e incentivos; la dimensión calor refleja una limitada

cercanía y cohesión entre los miembros del equipo; y la dimensión conflicto pone en evidencia dificultades en la gestión adecuada de desacuerdos y tensiones internas.

En función de lo anterior, se plantea la implementación de un plan de mejora orientado a intervenir estas áreas críticas, con la finalidad de fortalecer la motivación del talento humano, mejorar la comunicación interpersonal y fomentar un ambiente organizacional más armónico y productivo dentro del sector de vehículos usados en Cuenca. (Ver Tabla 22, 23, 24).

Tabla 22

Tabla Plan de Mejora para la Dimensión Recompensa

Dimensión	Concepto de la dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad (es)	Responsables	Medio de verificación
Recompensa	Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.	18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	Fortalecer el sistema de recompensas, reconocimiento y promoción de la organización para incrementar la motivación, el desempeño y un clima laboral positivo.	Diseñar plan de carrera. Establecer criterios claros de ascenso. Implementar evaluaciones de desempeño trimestrales.	Gerentes Tthh	Ev. Desempeño. Dx. Clima
		19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.		Crear un sistema de incentivos.	Gerentes Tthh Jefaturas	Programa de Incentivos, reportes mensuales. Capacitaciones realizadas Ev. Desempeño. Dx. Clima
		20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.		Programas de reconocimiento (empleado del mes, bonos). <i>Feedback</i> positivo estructurado y público (verbal).		
		21. En esta organización hay mucha crítica.		Capacitación en liderazgo y comunicación.		
22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.						
		23. Cuando cometo un error me sancionan		Reuniones periódicas para analizar errores sin enfoque a sanción.	Gerentes Tthh Jefaturas Empleados	Ev. Desempeño. Dx. Clima

Tabla 23

Tabla Plan de Mejora para la Dimensión Calor - Relaciones

Dimensión	Concepto de la dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad (es)	Responsables	Medio de verificación
Calor - Relaciones	Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.	29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	Fortalecer un ambiente laboral armónico y colaborativo, mediante el desarrollo de relaciones interpersonales positivas, comunicación efectiva y trabajo en equipo, que promuevan la confianza, el respeto y la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.	<p>Diseño del perfil por competencias: Definir y estructurar los perfiles de cargo basados en competencias conductuales, especialmente aquellas relacionadas con habilidades sociales como comunicación, trabajo en equipo, inteligencia emocional y resolución de conflictos, con el fin de alinear el comportamiento del personal a los valores organizacionales.</p> <p>Capacitación en habilidades blandas: Desarrollar talleres enfocados en comunicación asertiva, trabajo en equipo, inteligencia emocional y resolución de conflictos, dirigidos a todo el personal.</p> <p>Implementación de espacios de integración: Organizar actividades periódicas de integración (dinámicas grupales, eventos institucionales, jornadas recreativas) que fomenten la</p>	Gerente general Jefes de área Responsable de Talento Humano	Evaluación de desempeño periódico. Diagnóstico de Clima Documentación de los ascensos y capacitación
		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.				

cohesión y el sentido de pertenencia.

Fomento de la comunicación

interna: Establecer mecanismos formales de comunicación que promuevan el respeto, la escucha activa y la retroalimentación entre colaboradores y superiores.

Tabla 24

Tabla Plan de Mejora para la Dimensión Conflicto

Dimensión	Concepto de la dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad (es)	Responsables	Medio de verificación
Conflicto	Se refiere a la actitud que tienen los integrantes de la organización, tanto líderes como colaboradores, para escuchar y considerar puntos de vista diferentes al propio. Además, analiza cómo se enfrentan los problemas dentro del equipo, evaluando si existe disposición al diálogo y voluntad para resolver los conflictos de manera adecuada y en el momento oportuno.	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.		Diseño de acuerdos de convivencia laboral: Construir de manera participativa lineamientos básicos de comportamiento organizacional enfocados en la escucha activa, el respeto por opiniones discrepantes y la resolución colaborativa de conflictos.	Gerente general Jefes de área Responsable de Talento Humano	Diagnóstico de Clima
		46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	Fortalecer la claridad organizacional y la eficiencia en la ejecución de las actividades, mediante la definición y formalización de normas, funciones, procesos y niveles de autoridad, que permitan optimizar la coordinación interna y reducir la ambigüedad en el desempeño laboral.	Implementación de espacios de diálogo estructurado: Establecer reuniones breves y periódicas por equipo de trabajo (micro reuniones), orientadas a la identificación de problemas y generación conjunta de soluciones, fomentando la participación activa del personal.	Gerente general Jefes de área Responsable de Talento Humano	Evidencia de canales de comunicación implementados
		47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos		Seguimiento y registro de conflictos: Llevar un control de los conflictos presentados, acciones tomadas y resultados obtenidos, con el fin de evaluar la efectividad de las medidas implementadas.		Registro y seguimiento de casos de conflicto
		48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				Resultados comparativos del clima organizacional

<p>49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.</p>	<p>Estandarización del proceso de toma de decisiones: Diseñar e implementar un procedimiento estructurado que contemple el análisis de alternativas, evaluación de riesgos y participación de los colaboradores involucrados, con el propósito de mejorar la calidad de las decisiones y reducir conflictos derivados de decisiones apresuradas.</p>	<p>Gerente general jefes de área</p>	<p>Diagnóstico de Clima</p>
--	---	--	---------------------------------

CONCLUSIONES

El comportamiento organizacional constituye un eje fundamental dentro de la gestión empresarial, ya que permite comprender cómo interactúan los individuos, los grupos y la estructura organizacional en función del logro de objetivos. En este contexto, factores como la motivación, la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales inciden directamente en el desempeño laboral. La comprensión de estos elementos facilita la generación de entornos de trabajo más eficientes, donde el talento humano puede desarrollarse de manera integral, fortaleciendo la productividad y la competitividad organizacional.

El desarrollo organizacional se concibe como un proceso estratégico orientado al cambio planificado, centrado en el fortalecimiento del factor humano y en la alineación de la cultura, la estructura y los objetivos institucionales. Su aplicación permite mejorar la capacidad adaptativa de las organizaciones frente a entornos dinámicos, promoviendo la innovación, la eficiencia y el bienestar laboral, aspectos esenciales para la sostenibilidad empresarial.

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas dentro de una organización, constituye un elemento clave que orienta el comportamiento de sus miembros. En el caso de la concesionaria objeto de estudio, el diagnóstico realizado mediante el modeloOCAI evidencia que la cultura organizacional predominante se encuentra orientada hacia el tipo Jerárquica, caracterizada por la existencia de estructuras formales, normas definidas y un alto nivel de control en los procesos internos. Este tipo de cultura favorece la estabilidad, el orden y la eficiencia operativa. Sin embargo, la cultura preferida por los colaboradores muestra una tendencia hacia el tipo clan, caracterizada por un ambiente de trabajo más colaborativo, participativo y centrado en las personas. Esta diferencia evidencia la existencia de una brecha cultural que debe ser gestionada estratégicamente para lograr una mayor alineación entre los objetivos organizacionales y las expectativas del talento humano.

El clima organizacional, por su parte, representa la percepción colectiva que tienen los colaboradores respecto a su entorno laboral, influyendo directamente en su comportamiento, motivación y nivel de compromiso. A través de la aplicación del modelo

de Litwin y Stringer, se evaluaron las nueve dimensiones que conforman el clima organizacional en la concesionaria, permitiendo obtener un diagnóstico integral de la situación actual.

La dimensión recompensa constituye el principal punto crítico del clima organizacional, al presentar la valoración más baja dentro del análisis. Esta situación refleja una percepción negativa por parte de los colaboradores en relación con los sistemas de reconocimiento, incentivos y compensación. La ausencia de mecanismos claros y equitativos de recompensa puede generar desmotivación, afectar el compromiso laboral y limitar la retención del talento humano.

En términos generales, el diagnóstico permite concluir que la concesionaria cuenta con una base organizacional sólida en cuanto a estructura, orientación a resultados y funcionamiento operativo; sin embargo, presenta debilidades en aspectos relacionados con la gestión del talento humano, especialmente en lo referente al reconocimiento, la motivación y el fortalecimiento de la cultura organizacional centrada en las personas.

Finalmente, el análisis integral de la cultura y el clima organizacional permite establecer que, la organización presenta condiciones desfavorables para su desarrollo, por lo que es necesario implementar estrategias orientadas a reducir la brecha entre la cultura actual y la cultura deseada, así como fortalecer aquellas dimensiones del clima organizacional que impactan directamente en la satisfacción y el desempeño laboral. En este sentido, el diseño de un plan de acción basado en los resultados obtenidos se convierte en una herramienta fundamental para impulsar la mejora continua, el bienestar del talento humano y la eficiencia organizacional dentro de la concesionaria.

RECOMENDACIONES

Se recomienda orientar la cultura organizacional de la concesionaria hacia un modelo más equilibrado, manteniendo su enfoque en resultados, pero incorporando prácticas que fortalezcan el trabajo en equipo, la comunicación y el bienestar del personal. Esto implica promover un ambiente más participativo, donde los colaboradores se sientan escuchados y valorados, favoreciendo así una mayor identificación con la empresa. Asimismo, es conveniente impulsar actividades que refuercen la integración del equipo y el sentido de pertenencia, permitiendo reducir la diferencia existente entre la cultura actual y la cultura deseada por los trabajadores.

En este contexto, resulta importante fomentar espacios que impulsen la innovación y la mejora continua dentro de la organización, incentivando la generación de ideas y la participación activa del personal en la toma de decisiones. Esto permitirá a la concesionaria adaptarse con mayor facilidad a los cambios del entorno y fortalecer su competitividad dentro del sector automotriz.

Se sugiere realizar evaluaciones periódicas de la cultura organizacional, con el fin de monitorear su evolución y aplicar ajustes que respondan tanto a las necesidades internas como a las exigencias del mercado. Para lograrlo, es fundamental el compromiso de la alta dirección, quien debe liderar estos procesos promoviendo valores organizacionales claros y coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa.

En relación con la estructura organizacional, se recomienda revisar y optimizar los procesos internos, especialmente aquellos que puedan resultar repetitivos o poco eficientes. La simplificación de procedimientos y el uso de herramientas tecnológicas pueden contribuir a mejorar la agilidad operativa, facilitando el desarrollo de las actividades diarias y reduciendo tiempos innecesarios.

Es importante fortalecer la confianza en los colaboradores, promoviendo una mayor autonomía en la ejecución de sus funciones. Para ello, se deben reducir controles excesivos y fomentar una cultura basada en la responsabilidad individual, donde los errores sean asumidos como oportunidades de aprendizaje y no únicamente como fallas a sancionar.

Uno de los aspectos prioritarios a mejorar es el sistema de recompensas. Se recomienda implementar mecanismos claros y justos de reconocimiento, que valoren el desempeño y el esfuerzo tanto individual como grupal. Esto puede incluir incentivos económicos, reconocimientos públicos, oportunidades de crecimiento y beneficios adicionales, con el objetivo de aumentar la motivación, el compromiso y la permanencia del personal en la organización.

Asimismo, se debe promover una mayor apertura al cambio, incentivando a los colaboradores a asumir nuevos retos y a proponer soluciones innovadoras. Es importante generar un entorno donde el aprendizaje continuo sea parte de la cultura organizacional, permitiendo a la empresa evolucionar de manera constante.

En cuanto a las relaciones interpersonales, se recomienda fortalecer las actividades de integración y comunicación interna, con el propósito de generar un ambiente laboral más cercano y colaborativo. De igual manera, es necesario capacitar a los líderes en habilidades de comunicación, manejo de equipos y liderazgo participativo, de modo que puedan establecer relaciones más empáticas y efectivas con sus equipos de trabajo.

Se sugiere también mejorar los canales de comunicación dentro de la empresa, promoviendo espacios donde los colaboradores puedan expresar sus ideas, opiniones y preocupaciones de manera libre y respetuosa. Esto contribuirá a fortalecer la confianza y a mejorar la toma de decisiones dentro de la organización.

En relación con el desempeño laboral, es recomendable establecer objetivos claros y alcanzables, alineados tanto con los intereses de la empresa como con las expectativas del personal. De esta manera, se puede lograr un equilibrio entre productividad y bienestar, generando un ambiente de trabajo más motivador y orientado a resultados.

Finalmente, se recomienda implementar un seguimiento continuo de las acciones propuestas, mediante indicadores que permitan evaluar su impacto en el clima y la cultura organizacional. Este proceso de control facilitará la toma de decisiones oportunas y permitirá realizar ajustes necesarios para garantizar la mejora constante del entorno laboral dentro de la concesionaria.

REFERENCIAS

Estilo utilizado: APA Edición: 7ma Edición

Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., Serrano-Fernández, M., & Agulló-Tomás, E. (2021).

Gaining a better understanding of the types of organizational culture to manage suffering at work. Frontiers in Psychology, 12, 782488.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.782488>

Balková, M., & Jambal, T. (2023). *Evaluation of organizational culture in enterprises in the Czech Republic using OCAI. Frontiers in Psychology, 14, 1297041.*

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1297041>

Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). *Organizational culture: A systematic review.*

Cogent Business & Management, 11(1).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>

Bustamante, M. A., & Del C Lapo, M. (2022). Modelo sintetizado de cuestionario de clima organizacional para el sector salud en Chile y Ecuador. *Revista San Gregorio, 49, 1–12.* <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200037>.

Bustamante, M. A., Zerda, E. R., Del C Lapo, M., & Piña, M. E. (2022). Modelamiento estructural de ítems y factores de la cultura organizacional en universidades del Guayas (Ecuador). *Formación Universitaria, 15(2), 117-128.*

<https://doi.org/10.4067/s0718-50062022000200117>

Cáceres, C. P. (2021). Cultura y clima organizacional: Una revisión de la literatura en Iberoamérica. *Estudios de Economía Aplicada, 39(3).* DOI:

<http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i3.4521>

- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
<https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-50-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changin>
- Cancino Cancino, V., y Vial Aliaga, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107–126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97>.
- Cardona, D. A., & Hernández Cobos, J. S. (2010). Desarrollo organizacional: historia, evolución y modelos. *Revista Saber*, 5 (1), 1–20. (<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.2536>)
- Centeno, P. W. (2023). Desarrollo organizacional y su influencia en la competitividad de las mypes de la región. *Business Innova sciences*, 8 (1), 1–12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10557197>
- Chenet, M. E., Salazar, G. K., Garcés, N. N., Lagos, G. G., & Bastidas, J. L. (2022). Fundamentos del comportamiento organizacional. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. <https://doi.org/10.32645/9789942914965>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2a ed.). McGraw-Hill. <https://n9.cl/ktd3j>

- Gallegos, W. L. A., & Cáceres, G. A. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492014000300010>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43–61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, L. A. A., & Amaro, R. M. (2025). Estudio comparativo del clima laboral en dos Agencias del giro automotriz. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3573>
- González, J. A., Mauro, A., y Santacruz, P. (2015). *Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert*. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/22/pdf_11
- Hernández, J. R., & Pérez, J. P. (2024). Instrumentos y escalas para medir la cultura organizacional: una revisión sistemática de la literatura en el período 2013-2023. *Psicogente*, 27(52). <https://doi.org/10.17081/psico.27.52.6745>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings In Psychology And Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hussainy, S. S. (2022). Organizational Climate: From Literature Review to Agenda Ahead. *International Journal Of Engineering Technologies And Management Research*, 9(1), 44-62. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v9.i1.2022.1107>

- La Falce, J. L., Rosa de Laia Mesquita, S., Fernandes De Muylder, C., Moreira Silva, J. T., Verwaal, E., & Cançado Lima, V. L. (2020). Organizational Culture in Brazil, Argentina and Mexico: A Comparative Study in the Automotive Industry. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31).
<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3196>
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). Motivation and organizational climate. Division of Research, Harvard Business School, Boston. <https://acortar.link/nG2EPT>
- Martinolli, G., Sanín-Posada, A., & Tordera, N. (2023). La Escala de Clima Organizacional ECO VI: Un estudio de invariancia en cuatro países latinoamericanos. *Revista Internacional de Investigación Psicológica*, 16(1), 89–102. <https://doi.org/10.21500/20112084.5937>
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/559b61ce-3026-4742-a717-1236b3c89778/content>
- Moreno, G. (2025, 22 de septiembre). *Sector automotriz en Ecuador 2025: cifras sobre la economía nacional*. Fideval. <https://www.fideval.com/blog/4/sector-automotriz-en-ecuador-lo-que-revelan-cifras-2025-sobre-la-economia-nacional/>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). *Effect of motivation, leadership, and organizational culture on employee satisfaction and performance*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>

- Pérez, J. P., Román, S. J. B. S., De la Cruz Ramírez, B., & López, V. E. (2021). Escala para medir tipos de cultura organizacional: construcción y propiedades psicométricas. *Contaduría y Administración*, 66(4), 273. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2066>
- Pizarro, S. A. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(1), 69-86. <https://doi.org/10.18359/rfce.6393>
- Rangel-Romero, M. A. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 10 (1), 1–15. <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/407>
- Reyes, J. V. G., Núñez, M. A. P., López, R. N., Núñez, V. P., & Núñez, I. I. P. (2018). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas*. <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/html/>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). Pearson Education, Inc. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBI_N_S_comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture*. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Zambrano Álvarez, G. P., y Montesdeoca Zambrano, D. L. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *PODIUM*, 42, 151–168. <https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.9>

Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (2024). *El clima organizacional y su relación con la productividad / The organizational climate and its relationship with productivity*. *Aula Virtual*, 5(12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>