



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.