CAPÍTULO 12

Diagnóstico de la cultura organizacional y brechas culturales en colaboradores de TIA S.A.

Diagnosis of organizational culture and cultural gaps among TIA S.A. employees

1 **Francisco Alfredo Valle Sánchez**
Magíster en Administración de Empresas
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador
fvalles@ulvr.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-1027-7922

DOI https://doi.org/10.64644/9789907956313_12 RECIBIDO 02/09/2026 | ACEPTADO 14/10/2026

RESUMEN

Se analizó la cultura organizacional percibida por analistas, asistentes y auxiliares de TIA S.A. en Guayaquil mediante el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn. El objetivo fue comparar los perfiles culturales actual y preferido, identificar brechas por dimensión y formular orientaciones de gestión. Se desarrolló un estudio cuantitativo, descriptivo, transversal y no experimental con un censo de 22 colaboradores: 3 analistas, 4 asistentes y 15 auxiliares. Se procesaron resultados agregados del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) mediante medias, diferencias y ordenamientos descriptivos. En el perfil actual, la cultura de clan obtuvo 27,8 puntos; la adhocracia, 25,5; la jerarquía, 25,2; y el mercado, 22,2. En el perfil preferido, el clan alcanzó 27,2 puntos; la jerarquía, 26,0; el mercado, 24,3; y la adhocracia, 22,7. Las mayores brechas descriptivas se localizaron en liderazgo organizacional, unión organizacional y criterios de éxito. Debido al tamaño y composición de la población, al carácter ipsativo del OCAI y a la disponibilidad exclusiva de datos agregados, las diferencias no permiten inferir significación estadística ni generalizar los hallazgos fuera del grupo estudiado. La propuesta de cuatro fases se presenta como una recomendación teórica derivada del diagnóstico y requiere validación mediante un pilotaje con microdatos y fuentes cualitativas.

Palabras clave: cultura organizacional, OCAI, valores en competencia, brechas culturales, gestión organizacional

ABSTRACT

This study examined the organizational culture perceived by analysts, assistants, and auxiliary staff at TIA S.A. in Guayaquil through Cameron and Quinn's Competing Values Framework. Its objective was to compare current and preferred cultural profiles, identify dimension-level gaps, and formulate management guidelines. A quantitative, descriptive, cross-sectional, and nonexperimental census study was conducted with 22 employees: 3 analysts, 4 assistants, and 15 auxiliary staff members. Aggregated Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) results were processed using descriptive means, differences, and rankings. In the current profile, clan culture scored 27.8 points, followed by adhocracy at 25.5, hierarchy at 25.2, and market at 22.2.

In the preferred profile, clan scored 27.2 points, hierarchy 26.0, market 24.3, and adhocracy 22.7. The largest descriptive gaps concerned organizational leadership, organizational glue, and criteria of success. Given the population size and composition, the ipsative nature of the OCAI, and the exclusive availability of aggregated data, the differences do not support statistical inference or generalization beyond the studied group. The four-phase proposal is a theory-based recommendation derived from the diagnosis and requires validation through a pilot study using individual-level data and qualitative sources.

Keywords: organizational culture, OCAI, competing values, cultural gaps, organizational management

1. Introducción

La cultura organizacional engloba los significados, valores, supuestos y prácticas compartidas que dan forma a la manera en que los empleados interpretan su trabajo, toman decisiones e interactúan entre sí. No se limita al entorno laboral ni a una simple declaración de valores, sino que se expresa en procedimientos, criterios de reconocimiento, estilos de liderazgo y respuestas a influencias externas. Por lo tanto, su análisis es relevante cuando una empresa busca alinear los comportamientos, estrategias y experiencias de sus empleados. La literatura iberoamericana ha demostrado que la cultura sirve tanto de base para la integración interna como de recurso para la adaptación, el aprendizaje y la competitividad (Cújar Vertel et al., 2013; Hernández-Sampieri et al., 2014; Hernández Junco et al., 2019).

En el contexto latinoamericano, el Modelo de Valores en Competencia se ha utilizado para identificar configuraciones culturales heterogéneas, comparar perfiles actual y preferido y orientar procesos de cambio. Su principal contribución consiste en reconocer que ninguna cultura es universalmente superior: las organizaciones combinan valores en tensión cuya utilidad depende del contexto y de los objetivos estratégicos. La cultura de clan prioriza la flexibilidad y la integración interna; la cultura adhocrática, la flexibilidad y el posicionamiento externo; la cultura de mercado, el control y la orientación externa; y la cultura jerárquica, el control y la integración interna (Hernández-Sampieri et al., 2014). El OCAI permite examinar estas orientaciones en seis dimensiones, pero sus resultados deben interpretarse como prioridades relativas debido a su formato ipsativo (Cameron & Quinn, 2011; Heritage et al., 2014).

Los estudios recientes confirman que la cultura organizacional debe analizarse como una configuración contextual y multinivel. Una revisión sistemática identificó la coexistencia de orientaciones hacia el grupo, el trabajo, el sistema y el negocio, y destacó la necesidad de vincular el diagnóstico con el contexto y las prácticas de gestión (Bogale & Debela, 2024). En aplicaciones del OCAI, Strengers et al. (2022) encontraron diferencias entre la percepción de directivos y empleados y combinaron encuestas con entrevistas para interpretar los perfiles; Kasa (2025) advirtió que la agregación puede ocultar subculturas y combinaciones individuales. En Ecuador, se han documentado perfiles distintos según sector y grupo profesional (Alarcón Gamboa et al., 2023; Escudero Durán et al., 2022; Sola Espinosa & Reyes, 2025).

El estudio realizado en TIA S.A. en Guayaquil se centró en analistas, asistentes y auxiliares. Los analistas desarrollan tareas estratégicas y gestionan datos en áreas como compras, costos y recursos humanos; los asistentes apoyan administrativamente a las gerencias; y los auxiliares ejecutan actividades operativas de atención al cliente, logística y soporte en tienda. Esta diversidad funcional exige examinar los valores culturales que articulan la toma de decisiones, el apoyo administrativo y la operación.

El problema de investigación surgió de la necesidad de comprender la correspondencia entre la cultura percibida por los colaboradores y la cultura que consideran preferible para su trabajo. Sin un análisis de brechas, una iniciativa de cambio podría reforzar valores existentes, debilitar atributos útiles o promover prácticas incompatibles con las necesidades de cada dimensión. Por ello, el objetivo fue analizar los perfiles culturales actual y preferido de analistas, asistentes y auxiliares de TIA S.A. en Guayaquil, identificar brechas por dimensión y formular orientaciones metodológicas coherentes con las percepciones registradas.

La contribución original del estudio consiste en ofrecer un diagnóstico por dimensiones dentro de una empresa ecuatoriana del sector retail previamente examinada con el modelo de Denison. En lugar de asignar a TIA S.A. una única cultura dominante, el análisis muestra qué orientaciones relativas se prefieren para el liderazgo, la gestión de empleados, la unión organizacional y los criterios de éxito. Este aporte es diagnóstico y contextual: formula hipótesis de gestión que deberán contrastarse con datos individuales, participación equilibrada por cargo y evidencia cualitativa.

2. Métodos

Se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo, transversal y no experimental. El análisis utilizó datos primarios recopilados mediante el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn y documentos elaborados por los investigadores. El diseño permitió describir la configuración cultural percibida y comparar los perfiles actual y preferido; no permitió establecer relaciones causales, estimar efectos sobre el desempeño ni validar una intervención. En consecuencia, la propuesta de consolidación cultural se formula como recomendación teórica derivada de la literatura y de las brechas descriptivas, no como estrategia cuya eficacia haya sido comprobada empíricamente.

Se seleccionó el OCAI por su correspondencia con el Modelo de Valores en Competencia y por su capacidad para representar simultáneamente las culturas de clan, adhocrática, de mercado y jerárquica. El instrumento compara los perfiles actual y preferido en seis dimensiones mediante una distribución ipsativa de 100 puntos, lo que obliga a priorizar valores relativos y evita tratar las cuatro orientaciones como escalas independientes. Estudios de validación respaldan su estructura de cuatro factores, aunque también muestran que sus propiedades psicométricas deben examinarse con datos individuales y en cada contexto de aplicación (Cameron & Quinn, 2011; Heritage et al., 2014).

La población delimitada estuvo conformada por 22 colaboradores de TIA S.A. en Guayaquil: 3 analistas (13,6 %), 4 asistentes (18,2 %) y 15 auxiliares (68,2 %). Se realizó un censo de esa

población accesible, con una cobertura del 100 %. El censo elimina el error de muestreo dentro del universo definido, pero no corrige la reducida diversidad de casos ni la distribución desigual entre cargos. Como los auxiliares constituyen más de dos tercios de los participantes, el perfil agregado puede reflejar en mayor medida sus percepciones; la ausencia de microdatos impidió estimar cuánto influyó cada grupo en el resultado general o comparar estadísticamente los cargos (véase la Tabla 1).

Tabla 1

Universo de análisis

Cargo	Participantes	Porcentaje
Analistas	3	13,6 %
Asistentes	4	18,2 %
Auxiliares	15	68,2 %
Total	22	100,0 %

Nota. La población estudiada coincidió con el universo delimitado y alcanzó una cobertura censal del 100 %. Elaboración propia.

El estudio incluyó a colaboradores activos de TIA S.A. que se desempeñaban como analistas, asistentes o auxiliares en las áreas delimitadas de Guayaquil. La participación fue voluntaria y requirió completar las secciones del OCAI correspondientes a los perfiles actual y preferido. Se excluyeron personas de otros cargos o sedes, quienes estuvieron ausentes durante la recolección, quienes no aceptaron participar y los cuestionarios incompletos o con totales distintos de 100 puntos en alguna dimensión.

El procedimiento incluyó la explicación del propósito científico, la obtención del consentimiento informado y la entrega de instrucciones estandarizadas. Cada participante distribuyó 100 puntos entre las cuatro alternativas de cada dimensión para describir el perfil actual y el preferido. Se verificó la integridad de los cuestionarios y la suma de 100 puntos por dimensión. Las respuestas se registraron individualmente y no como una decisión consensuada de la gerencia.

La validez conceptual del instrumento se sustentó en el Modelo de Valores en Competencia y en la evidencia publicada sobre la estructura del OCAI (Heritage et al., 2014). En este estudio se verificó la correspondencia entre alternativas, tipos culturales y dimensiones, así como el cumplimiento del total ipsativo de 100 puntos. Esta verificación operacional no equivale a una validación psicométrica local. La base disponible contenía únicamente resultados agregados, por lo que no fue posible recalcular la consistencia interna, contrastar la estructura factorial, evaluar estabilidad temporal ni examinar patrones individuales de respuesta.

El OCAI operacionaliza la cultura organizacional mediante seis dimensiones: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, unión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. En cada dimensión, los participantes distribuyeron 100 puntos entre alternativas asociadas con clan, adhocracia, mercado y jerarquía para los perfiles actual y preferido.

Por su naturaleza ipsativa, el aumento de una orientación implica la reducción relativa de otra; por ello, los puntajes expresan prioridades comparativas y no niveles independientes (Hernández-Sampieri et al., 2014; Rosas Salas et al., 2020).

Los valores agregados se conservaron sin imputación ni transformación. Para cada tipo cultural se calculó la media simple de las seis dimensiones en los perfiles actual y preferido. La brecha se definió como la puntuación preferida menos la puntuación actual: los valores positivos representan un aumento relativo preferido y los negativos, una disminución relativa. Se utilizaron medias, diferencias, ordenamientos y comparaciones descriptivas entre dimensiones.

El procesamiento siguió una secuencia reproducible: verificación de integridad, agrupación por dimensión y tipo cultural, cálculo de medias generales, cálculo de brechas, ordenamiento por magnitud absoluta e interpretación conjunta de dirección y contexto. No se aplicaron pruebas inferenciales, intervalos de confianza ni tamaños del efecto. El tamaño reducido de la población limita la potencia analítica, y la falta de microdatos impide estimar dispersión, error estándar, consistencia interna y diferencias por cargo. Aplicar pruebas a promedios agregados habría generado una precisión aparente que la estructura de los datos no sustenta.

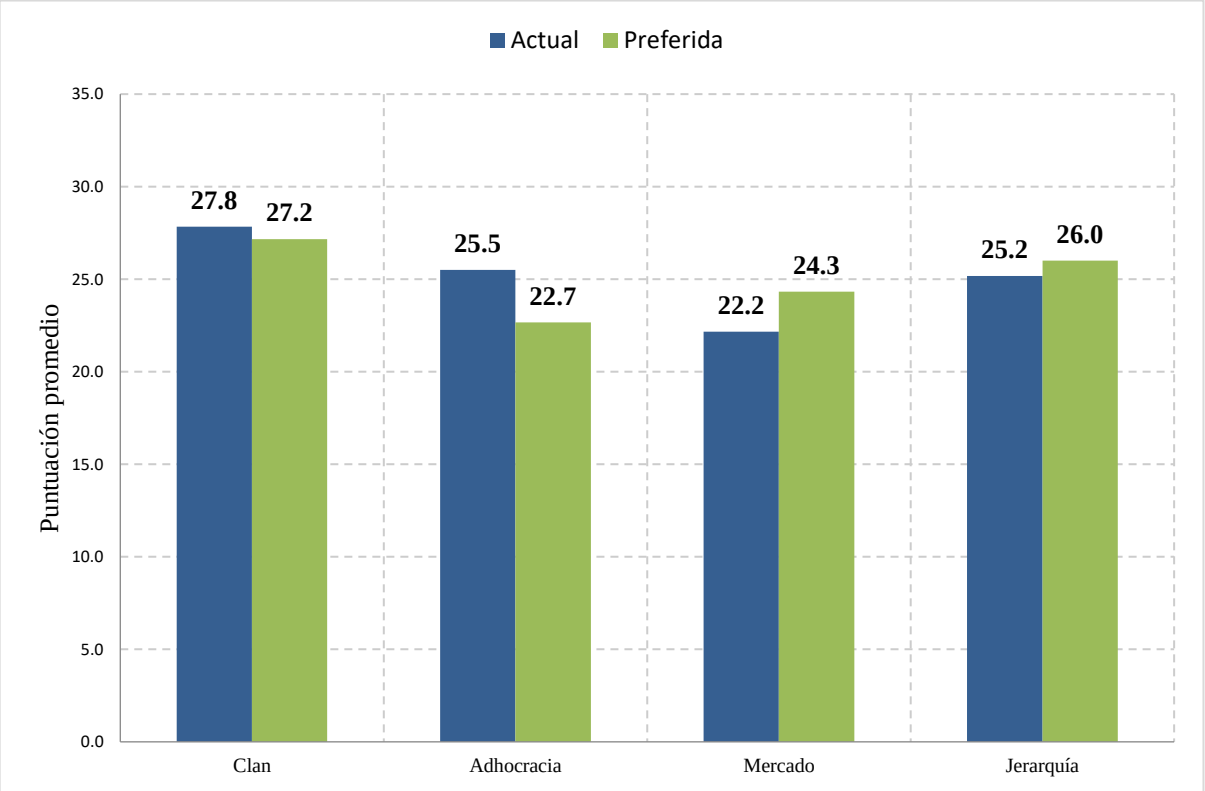
Los resultados se contrastaron con el marco teórico, la propuesta metodológica de consolidación cultural y literatura académica nacional e internacional. Este contraste documental ayudó a contextualizar las brechas, pero no constituye triangulación metodológica, porque no se recopilaron entrevistas, grupos focales, observaciones ni indicadores de desempeño. La base analizada no incluyó nombres ni datos personales. La participación fue voluntaria, con consentimiento informado, confidencialidad, derecho a no participar y uso científico de la información.

3. Resultados

La Figura 1 presenta los promedios globales. En el perfil actual, el clan registró 27,8 puntos; la adhocracia, 25,5; la jerarquía, 25,2; y el mercado, 22,2. En el perfil preferido, el clan alcanzó 27,2 puntos; la jerarquía, 26,0; el mercado, 24,3; y la adhocracia, 22,7. La amplitud entre los valores extremos pasó de 5,6 a 4,5 puntos. Estas distancias describen el patrón agregado, pero no permiten afirmar diferencias estadísticamente significativas.

Figura 1

Perfil cultural global actual y preferido



Nota. Elaboración propia con base en los resultados agregados del OCAI.

Tabla 2

Resultados por dimensión

Dimensión	Cl-A	Ad-A	M-A	J-A	Cl-P	Ad-P	M-P	J-P
Características dominantes	32	29	17	22	33	23	22	24
Liderazgo organizacional	26	27	26	21	31	20	27	24
Gestión de empleados	23	28	22	27	28	24	23	26
Unión organizacional	30	22	22	28	23	25	28	25
Énfasis estratégico	28	22	23	28	24	23	22	25
Criterios de éxito	28	25	23	25	24	21	24	32

Nota. Cl = clan; Ad = adhocracia; M = mercado; J = jerarquía; A = actual; P = preferido. Elaboración propia.

La Tabla 2 desagrega los perfiles por dimensión. En características dominantes, el clan pasó de 32 a 33 puntos, la adhocracia de 29 a 23, el mercado de 17 a 22 y la jerarquía de 22 a 24. La mayor variación absoluta de esta dimensión fue la reducción descriptiva de seis puntos en adhocracia.

En liderazgo organizacional, el clan aumentó de 26 a 31 puntos, la adhocracia disminuyó de 27 a 20, el mercado pasó de 26 a 27 y la jerarquía de 21 a 24. La brecha de mayor magnitud fue la disminución de siete puntos en adhocracia, seguida por el aumento de cinco puntos en clan.

En gestión de empleados, el clan aumentó de 23 a 28 puntos, la adhocracia disminuyó de 28 a 24, el mercado pasó de 22 a 23 y la jerarquía de 27 a 26. El cambio descriptivo principal fue el aumento de cinco puntos en clan.

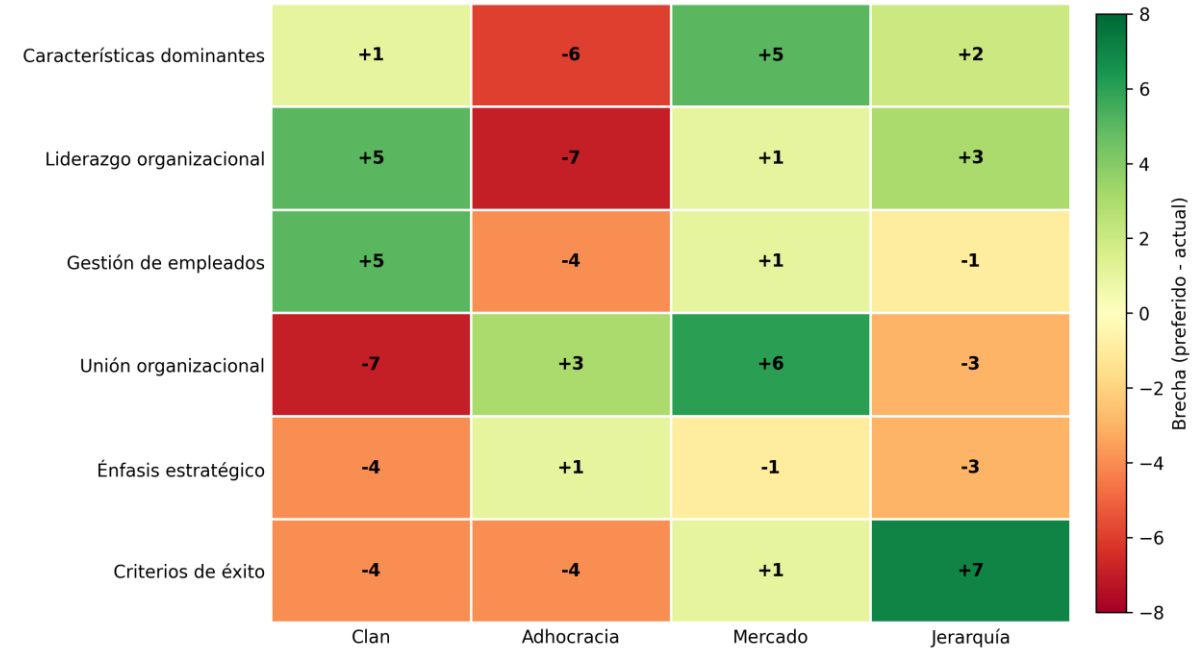
En unión organizacional, el clan disminuyó de 30 a 23 puntos, la adhocracia aumentó de 22 a 25, el mercado pasó de 22 a 28 y la jerarquía disminuyó de 28 a 25. Las mayores brechas fueron −7 en clan y +6 en mercado.

En énfasis estratégico, las brechas oscilaron entre −4 y +1 puntos: clan pasó de 28 a 24, adhocracia de 22 a 23, mercado de 23 a 22 y jerarquía de 28 a 25. En criterios de éxito, la jerarquía aumentó de 25 a 32 puntos, mientras clan y adhocracia disminuyeron cuatro puntos cada uno y mercado aumentó un punto.

La Figura 2 resume la dirección y magnitud de las brechas, y la Tabla 3 organiza las prioridades descriptivas. Los cambios de mayor magnitud absoluta se concentraron en liderazgo organizacional, unión organizacional y criterios de éxito. Esta priorización se basa en diferencias numéricas agregadas; no constituye una jerarquía validada mediante significación estadística.

Figura 2

Brechas por dimensión y tipo cultural



Nota. Los tonos verdes indican aumentos relativos preferidos y los rojos, disminuciones. Brecha = puntuación preferida menos puntuación actual. Elaboración propia.

Tabla 3

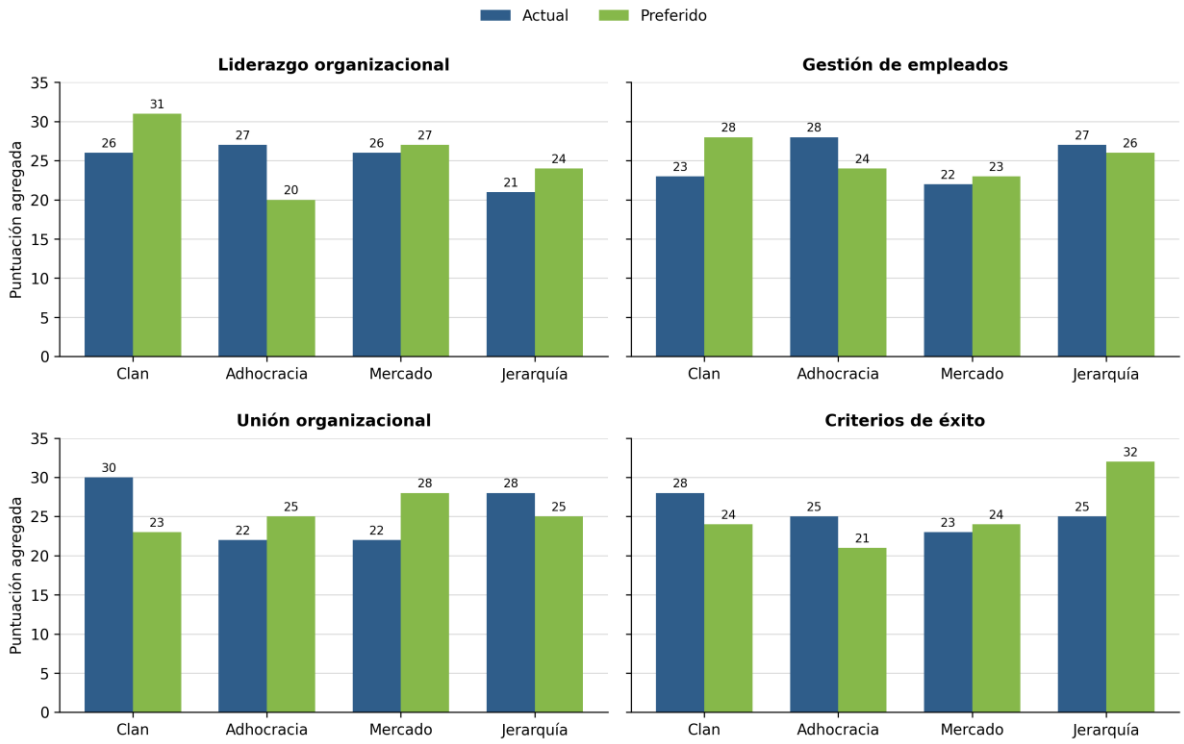
Síntesis de brechas y prioridades

Prioridad	Evidencia	Implicación de gestión
Liderazgo mentor	Clan +5; adhocracia −7	Aumentar orientación, escucha y acompañamiento, con metas claras.
Gestión participativa	Clan +5 en gestión de empleados	Formalizar equipos, consulta y reconocimiento colectivo.
Unión por resultados	Mercado +6 y clan −7 en unión	Conectar confianza con adhesión y objetivos compartidos.
Éxito por eficiencia	Jerarquía +7 en criterio de éxito	Definir procesos, estándares, indicadores y entregas confiables.
Innovación selectiva	Adhocracia global −2,8	Conservar experimentación donde aporte valor, evitando improvisación.

Nota. Elaboración propia con base en las brechas calculadas mediante el OCAI.

Figura 3

Comparación de los perfiles actual y preferido en las dimensiones prioritarias



Nota. Las barras comparan las puntuaciones agregadas de los perfiles actual y preferido. Las brechas representan redistribuciones relativas entre orientaciones culturales y no efectos causales. Elaboración propia.

La Figura 3 compara los perfiles actual y preferido en las cuatro dimensiones priorizadas. El patrón no apunta hacia una única orientación cultural: el clan aumenta en liderazgo y gestión de empleados; el mercado aumenta en unión organizacional; y la jerarquía aumenta en criterios de éxito. Estas variaciones delimitan temas para discusión y gestión, pero no prueban que una orientación produzca mejores resultados ni que las diferencias se reproduzcan en cada cargo.

En términos prácticos, el patrón de liderazgo es compatible con una mayor preferencia relativa por acompañamiento, escucha y retroalimentación, junto con objetivos y procesos definidos. Esta lectura debe comprobarse con información individual y cualitativa antes de modificar prácticas de supervisión.

En gestión de empleados, el aumento relativo del clan puede orientar un pilotaje de consulta, trabajo interfuncional y reconocimiento colectivo. La reducción de adhocracia no debe interpretarse como rechazo a la innovación, sino como una redistribución de prioridades dentro de una escala ipsativa.

En unión organizacional, el aumento del mercado y la reducción del clan permiten plantear, como hipótesis de gestión, una cohesión apoyada en objetivos compartidos, compromisos interdepartamentales e indicadores comunes. Esta hipótesis no implica que la confianza o la lealtad hayan perdido relevancia.

En criterios de éxito, el aumento relativo de la jerarquía orienta la atención hacia procesos estables, cumplimiento de plazos, reducción de errores y continuidad operativa. Su aplicación práctica debería equilibrar la estandarización con el aprendizaje y la autonomía necesaria para resolver situaciones no rutinarias.

4. Discusión

La configuración observada debe interpretarse como una combinación contingente de valores, no como una sustitución de una cultura por otra. La revisión sistemática de Bogale y Debela (2024) muestra que la cultura organizacional integra orientaciones hacia el grupo, el trabajo, el sistema y el negocio, cuya utilidad depende de las demandas internas y externas. En TIA S.A., la preferencia por relaciones participativas en la conducción de personas, metas compartidas para la coordinación y criterios confiables para evaluar resultados es coherente con esa perspectiva plural.

La comparación internacional también obliga a moderar la lectura del perfil agregado. En cinco empresas de crecimiento acelerado, Strengers et al. (2022) identificaron diferencias entre directivos y empleados y combinaron el OCAI con entrevistas para comprenderlas. En este estudio, la representación desigual de los cargos y la ausencia de respuestas individuales impiden determinar si analistas, asistentes y auxiliares comparten el mismo perfil. Por tanto, el promedio general describe al grupo censado, pero puede ocultar subculturas ocupacionales.

Este riesgo coincide con la propuesta de Kasa (2025), quien advierte que la agregación convencional del OCAI puede perder combinaciones culturales individuales. La consecuencia analítica es concreta: una diferencia pequeña entre promedios no debe traducirse automáticamente en una prioridad organizacional, y una brecha amplia tampoco demuestra por sí sola que exista consenso. Se requieren distribuciones individuales, medidas de variabilidad y comparación por cargo para evaluar la estabilidad del patrón.

En el contexto ecuatoriano, Escudero Durán et al. (2022) y Sola Espinosa y Reyes (2025) documentaron que los perfiles actual y preferido varían según el tipo de institución y los grupos considerados. Alarcón Gamboa et al. (2023) mostró, en empresas bananeras, que los valores de compromiso y libertad de expresión pueden coexistir con debilidades en capacitación, bienestar e innovación. En el sector salud mexicano, Baltazar-Gómez et al. (2022) identificaron relaciones entre cultura, satisfacción y desempeño; sin embargo, las diferencias sectoriales y metodológicas impiden trasladar esas asociaciones a TIA S.A. Estos antecedentes apoyan una lectura contextual de los hallazgos.

La comparación más cercana corresponde a Valle-Sánchez et al. (2022), quienes estudiaron TIA S.A. mediante el modelo de Denison y señalaron fortalezas vinculadas con trabajo en equipo, consistencia e innovación. El presente diagnóstico coincide en la relevancia de la colaboración, pero añade una lectura por dimensiones mediante el OCAI. Esta convergencia es conceptual, no una triangulación empírica, porque los estudios utilizaron instrumentos, momentos y bases de datos diferentes.

Desde la gestión, los hallazgos permiten formular hipótesis diferenciadas: mentoría y retroalimentación para el liderazgo; participación con responsabilidades claras para la gestión de empleados; objetivos interdepartamentales para la unión organizacional; y estándares verificables para los criterios de éxito. La literatura vincula los roles de liderazgo con la configuración cultural y advierte que la relación entre cultura y rendimiento depende del contexto organizacional (Ochoa Hidalgo, 2016; Salas-Arbeláez et al., 2017). Estas hipótesis deben someterse a pilotaje, pues el diseño descriptivo no permite afirmar que su aplicación mejorará el desempeño, la satisfacción o el compromiso.

La ausencia de triangulación limita la explicación de las brechas. El OCAI identifica prioridades relativas, pero no revela por qué los participantes asignaron esos puntajes ni cómo se expresan los valores en decisiones, rutinas e interacciones. Entrevistas por cargo, grupos focales y observación de procesos permitirían distinguir entre una preferencia compartida, una respuesta condicionada por funciones operativas y diferencias entre subgrupos.

La principal implicación crítica es evitar programas culturales uniformes. Un énfasis excesivo en jerarquía podría aumentar la burocracia; una orientación de mercado mal diseñada podría fomentar competencia interna; y un enfoque de clan sin rendición de cuentas podría debilitar la claridad de responsabilidades. La disposición al cambio depende de la relación entre prácticas culturales y condiciones organizacionales, no de una orientación aislada (Vesga Rodríguez et al., 2020). La propuesta debe conservar la complementariedad entre participación, coordinación por objetivos y estabilidad operativa, y evaluar posibles efectos no deseados.

El aporte científico es contextual y metodológico. El estudio aplica el análisis de brechas del OCAI a cargos estratégicos, administrativos y operativos de una empresa ecuatoriana del sector retail, y muestra que las preferencias pueden variar según la dimensión analizada. Frente a investigaciones que informan un tipo dominante, esta lectura propone una arquitectura cultural condicional que vincula cada orientación con una función de gestión específica.

El aporte práctico consiste en convertir el diagnóstico en criterios para diseñar y evaluar un piloto, sin presentar la propuesta como intervención validada. La secuencia de alineación, habilitación, integración y seguimiento ofrece una estructura verificable para contrastar conductas, procesos e indicadores. Su utilidad dependerá de recopilar una línea base, incluir equilibradamente a los tres cargos y comparar los resultados antes y después del pilotaje.

En síntesis, el estudio amplía el conocimiento disponible sobre TIA S.A. al complementar el diagnóstico previo de Denison con una comparación OCAI entre perfiles actual y preferido. La contribución no consiste en demostrar efectos causales, sino en delimitar hipótesis de cambio por dimensión y explicitar las condiciones metodológicas necesarias para evaluarlas.

La propuesta metodológica de consolidación cultural comprende cuatro fases y debe entenderse como una recomendación teórica sujeta a validación. La fase de alineación busca discutir los resultados con representantes de los tres cargos y traducir las orientaciones preferidas en conductas observables. La fase de habilitación contempla formación de líderes en escucha activa, retroalimentación, establecimiento de objetivos y desarrollo de colaboradores.

La fase de integración incorporaría las conductas acordadas en selección, inducción, evaluación, reconocimiento y mejora de procesos. La fase de seguimiento combinaría una nueva aplicación del OCAI con indicadores de rotación, ausentismo, cumplimiento, errores, tiempo de respuesta y experiencia del empleado. La Tabla 4 resume estas fases; su implementación no debe iniciarse sin una línea base, responsables, cronograma, recursos y criterios de detención.

Tabla 4

Propuesta metodológica de consolidación cultural

Fase	Acciones centrales	Indicadores sugeridos
1. Alineación	Talleres por cargo; validación de brechas; conductas esperadas.	Participación; acuerdos validados; línea base completa.
2. Habilitación	Formación de líderes; retroalimentación; metas y conversaciones.	Líderes formados; calidad de retroalimentación; adhesión.
3. Integración	Equipos interfuncionales; procesos críticos; reconocimiento dual.	Errores; tiempos; metas compartidas; reconocimientos.
4. Seguimiento	Pulso trimestral; OCAI anual; revisión de indicadores.	Brechas culturales; rotación; ausentismo; cumplimiento.

Nota. Elaboración propia a partir de las prioridades identificadas en el diagnóstico cultural.

La propuesta debería comenzar con un piloto acotado y evaluable. Un comité con representación de analistas, asistentes, auxiliares y Recursos Humanos revisaría la línea base, los riesgos y los resultados. La expansión a otras áreas solo sería justificable si el piloto muestra cambios consistentes en conductas e indicadores y no produce efectos adversos, como mayor burocracia, competencia interna o pérdida de iniciativa.

4.1. Limitaciones del estudio

Aunque el censo incluyó a los 22 integrantes de la población delimitada, el reducido número de participantes limita la diversidad de experiencias observadas y la transferencia de los resultados. La cobertura del 100 % evita error de muestreo dentro de ese grupo, pero no amplía la validez externa. Los hallazgos corresponden únicamente a los cargos, áreas, sedes y periodo estudiados; no deben extrapolarse a toda TIA S.A., a otras sucursales ni al sector retail ecuatoriano.

La composición ocupacional fue desigual: 15 auxiliares, 4 asistentes y 3 analistas. En consecuencia, el perfil agregado puede estar más influido por el grupo mayoritario. Como no se dispuso de microdatos, no fue posible ponderar o comparar los cargos, estimar variabilidad, identificar subculturas, evaluar consistencia interna ni calcular intervalos de confianza, significación estadística o tamaños del efecto. Las brechas deben leerse como diferencias descriptivas y prioridades relativas del grupo censado.

La naturaleza ipsativa del OCAI exige interpretar cada aumento como una redistribución respecto de las demás orientaciones. Además, el estudio no midió desempeño, satisfacción, compromiso ni clima laboral, por lo que no puede atribuir consecuencias organizacionales a los perfiles. La propuesta de cuatro fases no fue implementada ni evaluada y, por tanto, no constituye una intervención validada.

La investigación utilizó una sola fuente cuantitativa y careció de triangulación mediante entrevistas, grupos focales, observación o indicadores administrativos. Esta ausencia impide explicar las razones de los puntajes y contrastar la correspondencia entre percepciones, prácticas y resultados. Futuros estudios deberían conservar microdatos anonimizados, equilibrar la participación por cargo, incorporar varias sedes y periodos, y aplicar un diseño longitudinal de métodos mixtos que permita evaluar fiabilidad, variabilidad, diferencias entre grupos y cambios posteriores al pilotaje.

5. Conclusiones

El diagnóstico descriptivo indica una configuración cultural combinada: el clan conserva el mayor promedio global, mientras las prioridades por dimensión apuntan hacia un liderazgo y una gestión de empleados más participativos, una unión organizacional apoyada en objetivos compartidos y criterios de éxito con mayor énfasis en procesos confiables. Estas tendencias corresponden a resultados agregados del grupo censado y no representan diferencias estadísticamente confirmadas ni una caracterización generalizable de TIA S.A.

El aporte original radica en identificar una arquitectura cultural condicional dentro de una empresa ecuatoriana del sector retail: distintas orientaciones pueden cumplir funciones complementarias según la dimensión de gestión. El estudio complementa el antecedente de Valle-Sánchez et al. (2022) al introducir una comparación OCAI entre perfiles actual y preferido. Su contribución científica consiste en formular hipótesis por dimensión; su contribución práctica,

en convertirlas en criterios para un piloto evaluable. Ninguno de estos aportes demuestra causalidad o eficacia de la propuesta.

La implementación organizacional debería comenzar con un piloto acotado, una línea base y participación equilibrada de analistas, asistentes y auxiliares. El comité responsable tendría que definir conductas esperadas, indicadores, recursos, plazos y riesgos; combinar acompañamiento a líderes, equipos interfuncionales y documentación de procesos; y comparar resultados antes y después. La expansión solo debería considerarse si se observan mejoras consistentes y no aparecen efectos adversos.

Las investigaciones futuras deben recopilar respuestas individuales anonimizadas, incluir otras áreas y sedes y adoptar diseños longitudinales de métodos mixtos. La combinación del OCAI con entrevistas, grupos focales, observación e indicadores de desempeño permitiría explicar las brechas, evaluar la fiabilidad del instrumento, comparar cargos y determinar si los cambios persisten. Con microdatos suficientes podrían aplicarse pruebas acordes con la naturaleza ipsativa de la medición y calcularse intervalos de confianza y tamaños del efecto.

Referencias bibliográficas

Alarcón Gamboa, I. B., León Saltos, A. C., & López Paredes, M. A. (2023). La cultura de innovación: Estudio de caso de empresas bananeras ecuatorianas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, *27*(Especial), 95–110. https://doi.org/10.47460/uct.v2023ispecial.747

Baltazar-Gómez, D. Y., Rosas-González, E., Rodríguez, I. G., Ibarra-Gutiérrez, M. J., & Pirez-Lindoro, M. Á. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *SANUS*, *7*, e295. https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295

Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, *11*(1), Article 2340129. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cújar Vertel, A. del C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, *29*(128), 350–355. https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009

Escudero Durán, M. L., Japón Gualán, Á. R., Orellana Moscoso, A. F., & Franco Pombo, M. R. (2022). Cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca (2019–2021): Análisis desde el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. *RUNAE. Revista Científica de Investigación Educativa*, (7), 99–118. https://revistas.unae.edu.ec/index.php/runae/article/view/705

Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. D. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLOS ONE*, *9*(3), e92879. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879

Hernández Junco, V., Quintana Tápanes, L., Mederos Torres, R., Guedes Díaz, R., & García Gutiérrez, B. N. (2019). La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Cofin Habana*, *13*(1), e09. https://www.redalyc.org/journal/5523/552364016011/html/

Hernández-Sampieri, R., Méndez-Valencia, S., & Contreras-Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del Modelo de los Valores en Competencia. *Contaduría y Administración, 59*(1), 229–257. https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1

Kasa, R. (2025). Capturing blended subcultures through individual-level cultural vectors: A new method for Competing Values Framework-driven Organizational Culture Assessment Instrument. *Humanities and Social Sciences Communications, 12*(1), 1–28. https://doi.org/10.1057/s41599-025-05819-3

Ochoa Hidalgo, J. F. (2016). El liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencia. *Telos, 18*(1), 17–38. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655381

Rosas Salas, F. X., Espinosa Ochoa, O. P., & Rubio Díaz, M. P. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia. *Economía y Política*, (32), 9–37. https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.01

Salas-Arbeláez, L., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las pymes de Cali. *Suma de Negocios, 8*(18), 88–95. https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006

Sola Espinosa, D. F., & Reyes, V. M. (2025). Cultura organizacional en un instituto tecnológico de educación superior. *Espacios, 46*(3), 401–416. https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p31

Strengers, J., Mutsaers, L., van Rossum, L., & Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management, 35*(8), 115–130. https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268

Valle-Sánchez, F. A., Idrovo-Avecillas, M. J.-M., & Hernández-Armendáriz, M. (2022). Modelo Denison para el planteamiento de estrategias de endomarketing en las empresas SUMESA y TIA de la ciudad de Guayaquil. *UDA AKADEM, 1*(9), 266–310. https://doi.org/10.33324/udaakadem.v1i9.485

Vesga Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica, 27*(1), 52–61. https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7