



**República del Ecuador  
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Trabajo de Titulación  
Para la Obtención del Título de:  
Psicólogo Laboral y Empresarial**

**Tema:**

**Análisis de la Cultura Organizacional en Empresas Familiares Productoras de  
Alimentos del Mar. Caso-Nautilius. SA**

**Autor:**

**Miguel Andrés Córdova Minuche**

**Directora del Trabajo de Titulación:  
Psic. Gabriela Conrado, MSc.**

**2021**

**Guayaquil – Ecuador**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias Dios por ayudarme a no rendirme y lograr mis metas, por tu incondicionalidad y tu ayuda no pudiera lograr nada. Gracias por tu amor y tu nobleza inculcada en mí.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Glenn Cordova, Maria Isabel Minuche a la familia Kozisek Polit por ser un pilar fundamental en mis inicios de esta carrea, por su sacrificio, su entrega y amor para que yo alcanzara a cada una de mis metas, a los Psicólogos Mauricio Valdiviezo y Verónica Carpio por haber aportado en mi formación profesional durante seis años de experiencia laboral y a mis amigos Peter Stepan, Oscar Ruiz y Geovanny Herrera por estar en lo buenos y malos momentos durante toda mi trayectoria académica y profesional

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones pertenece exclusivamente al autor

-----  
**Miguel Andres Cordova Minuche**

# **ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES PRODUCTORAS DE ALIMENTOS DEL MAR, CASO-NAUTILIUS. SA**

Miguel Andrés Córdova Minuche

[Miguel\\_cordova1996@outlook.com.ec](mailto:Miguel_cordova1996@outlook.com.ec)

## **RESUMEN**

La cultura de cada organización puede llegar a ser un factor tanto de influencia, así como una limitante para el desarrollo del aprendizaje organizacional; por lo tanto, es necesario tener en cuenta que la cultura influye considerablemente en los resultados de una empresa (Altagracia, 2012). Actualmente hay muchas organizaciones que implementan diferentes metodologías de aprendizaje que permite ampliar el conocimiento en sus colaboradores, como estructuras de formación, capacitación y cursos, hasta metodologías más específicas como: los entrenamientos específicos, inducciones entre otros procesos de comunicación.

La empresa productora de alimentos Nautilus S.A, mantiene un nivel de desempeño menor al porcentaje esperado y se intenta plantear que es debido a la falta de innovación en los procesos de aprendizaje de la empresa, el tener que ingresar en una organización que no tenga establecida una correcta estructura hace que el nuevo colaborador se desalinee a los parámetros culturales, por lo cual una primera experiencia de socialización es fundamental para su proceso de aprendizaje, esta ausencia de implementaciones hacen que la cultura de la empresa vaya tomando forma en los problemas de rendimiento, ocasionado que el personal no ejecute sus actividades de manera efectiva a raíz del desconocimiento.

La presente investigación propone un análisis alineado a la solución de esta problemática, para lo cual establece identificar los factores que favorecen o dificultan el aprendizaje organizacional, mediante el proceso de análisis de impacto cultural dentro de sus

flujos, para así determinar cuáles son los parámetros que se deben considerar para llevar un correcto esquema de cultura organizacional siendo el caso, se hace la siguiente pregunta de rigor ¿Las empresas familiares productoras de alimentos, como es el caso de Nautilus S.A se verá beneficiada de manera positiva mediante el análisis de su cultura organizacional? La cual genera el siguiente objetivo general: Analizar la cultura organizacional y su impacto en los factores de aprendizaje organizacional de empresas familiares productoras de alimentos del mar, Caso-Nautilus. S.A.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes: Definir conceptos de cultura organizacional y aprendizaje organizacional; identificar los factores que favorecen o dificultan el aprendizaje organizacional; analizar el impacto de la cultura organizacional dentro de los factores del aprendizaje organizacional; proponer estrategias de intervención para fortalecer la cultura de aprendizaje organizacional. Por otra parte, la estructura de la investigación generó la siguiente estructura: resumen, introducción, desarrollo temático en el cual incluye marco teórico, la metodología, estadística y resultados, para finalizar con las conclusiones así mismo se integra una bibliografía utilizada en la investigación.

Los resultados de la investigación realizada fueron satisfactorios, pudiendo lograr establecer factores, conceptos de cultura organizacional y aprendizaje organizacional para así determinar la correcta cultura que debe de manejar la empresa Nautilus S.A.

## **Problema.**

La empresa productora de alimentos del mar Nautilus S.A no ha innovado en sus procesos tanto administrativos como corporativos. Esta desactualización ha traído como consecuencia los reprocesos en la organización y falta de adaptación de colaboradores en las áreas. Por otro lado, los resultados de los indicadores del año 2020 fueron del 85% de efectividad, teniendo en cuenta que la meta fue de 80%, en el año actual 2021 la meta se mantiene para lograr el 100%.

La tradición y valores influyen directamente en el aprendizaje organizacional, se ha evidenciado la necesidad de analizar el impacto que tiene la cultura organizacional, tomando en consideración los factores de aprendizaje. Es así como, la investigación ha tomado en cuenta a la empresa Nautilus S.A para realizar el análisis de impacto cultural dentro de sus procesos, considerando los factores de aprendizaje organizacional para así determinar cuáles son los parámetros que se deben considerar para llevar un correcto esquema de cultura organizacional.

## **Pregunta de investigación**

¿Las empresas familiares productoras de alimentos, como es el caso de Nautilus SA se verá beneficiada de manera positiva mediante el análisis de su cultura organizacional?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

1. Analizar la cultura organizacional y su impacto en los factores de aprendizaje organizacional, para así proponer estrategias de intervención y fortalecer la cultura de empresas familiares productoras de alimentos del mar, como es el caso de Caso-Nautilus. SA.

## **Objetivo específico**

1. Identificar los factores que favorecen o dificultan el aprendizaje organizacional de empresas familiares productoras de alimentos del mar, Caso-Nautilius. SA
2. Analizar el impacto de la cultura organizacional dentro de los factores del aprendizaje organizacional de empresas familiares productoras de alimentos del mar, Caso-Nautilius. SA.
3. Proponer estrategias de intervención para fortalecer la cultura de aprendizaje organizacional de empresas familiares productoras de alimentos del mar, Caso-Nautilius. SA

## **Variable de investigación**

1. Cultura Organizacional
2. Aprendizaje organizacional

## **Unidad de análisis**

1. Empresas familiares productoras de alimentos del mar, como es el caso de Caso-Nautilius. SA

# **MARCO TEÓRICO**

## **1. Cultura organizacional**

Esta investigación se basa en el estudio inicial de la cultura organizacional, para esto es necesario basarse en el concepto principal que indica que la cultura organizacional ha sido estudiada desde la administración, se ocupa del estudio de los procesos en las personas y en las organizaciones, psicología del trabajo y de los sistemas que han mostrado escasa sensibilidad hacia el hecho de que los procesos suceden en el tiempo y evolucionan a lo largo del mismo. Es así como (Sordo, 2021) expresa que toda cultura organizacional debe adaptarse no solo a los objetivos planteados o realidades propias de las empresas, sino también de los países en los

cuales se desenvuelven fortaleciendo de esta manera los lazos de identidad y sentido de pertenencia.

La cultura se describe cómo un estado de conciencia en campo después de un periodo inicial, con una gran implicación actual en el desarrollo de teorías e investigación empírica sobre cuándo ocurren las cosas y cómo cambian; por lo que para dirigir de mejor forma la estructura de la cultura en el estudio de la dinámica empresarial, Molenaar & Campbell (2009) consideran que esta fuente de variaciones interindividuales e intraindividuales, exhiben realidades psicológicas diferentes con procesos psicológicos que inciden directamente en tanto en las personas, como en su entorno.

Por otra parte, varios psicólogos empezaron a relacionar el comportamiento de la persona con la construcción de cultura de una organización y lo fundamentan en los valores, creencias y principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Li & Roe (2012) manifiestan que el análisis multinivel en el estudio cultural de una organización conlleva desafíos con respecto al tratamiento de la información temporal. Primero, las observaciones obtenidas de cada colaborador no son meras réplicas sino ordenadas temporalmente. Por lo tanto, la secuencia es importante y debe formar parte del análisis de una forma multilateral y sostenida dentro del trabajo diario de una empresa, sea pequeña, mediana o de carácter multinacional.

Ahora bien, una vez definido el enfoque conceptual, se procede analizar el proceso de la identificación de identidad en la organización, teniendo en cuenta aspectos poco visibles que son, también, poco tenidos en cuenta y que. Sin embargo, son los aspectos más sensibles de cualquier organización y, sin duda alguna, los que marcan la diferencia entre unas organizaciones eficientes y otras mucho menos o nada eficientes. Lo que concuerda con George

& Jones (2000), quienes refiere que el comportamiento de los seres humanos ni las actividades de las organizaciones se pueden definir sin referencia al tiempo, ni al entorno; y que los aspectos temporales son importantes para entenderlos, sin dejar de lado la experiencia de los trabajadores la cual se refleja de distintas formas.

Por su parte, Roe (2014) esboza la "huella temporal del trabajo", se refiriéndose a la forma en que el trabajo se mapean las actividades en la línea de tiempo; es decir, el inicio y el final de periodos de trabajo, alternancia y sucesión de tareas, interrupciones y descansos, entre otros. No obstante, Zimbardo (1999) plantea que en perspectiva temporal se puede comprender cómo las personas construyen su experiencia en el paso del tiempo, y como se relacionan con su entorno y con más personas.

Es decir, estos autores mencionan que la identidad de una empresa, se construye en base a la personalidad, características y valores que los colaboradores proyectan en la organización, teniendo en cuenta la experiencia, socialización y ambiente que se genera durante la relación de trabajo con el cliente interno y externo, este conjunto de variantes hacen que la cultura se forme a raíz de rasgos de comportamentales y conductuales que generan un vínculo entre la figura estructural y emocional que requiere el sistema.

Así mismo se menciona que la cultura y organización deben ir de la mano para poder estructurar un esquema, se menciona una cultura de innovación conservando la jerarquía en la que el conocimiento se comparte y fluye en función a la organización, la cultura se traslada y se percibe, siendo así para comprender a detalle el esquema, se toma en consideración el estudio de los elementos y funciones de cultura en las organizaciones; lo cual es concomitante con Solt (2004) quien expresa que la cultura debe ser facilitadora a las nuevas experiencias; y habla sobre tres niveles que son: individuo, grupo y organización.

Si se analiza desde un punto de vista general, no hay un consenso para determinar cuáles son las funciones que puede cumplir la cultura. Sin embargo, podríamos generalizar algunos

aspectos como la diferenciación que existe en el medio social entre varias gamas de organizaciones grandes y pequeñas, se tiene en cuenta que interiormente contienen una característica que hace particular y diferente como los estilos de liderazgos, su forma en como llevan a cabo las actividades y específicamente como guían la visión y misión.

Desde la posición de (Pulido, 2002), una organización que se desarrolla, resuelve problemas en forma sistemática, experimenta procedimientos nuevos, aprende de las experiencias pasadas y de las mejores prácticas de otros y transmite los conocimientos en forma veloz y eficaz a lo largo y ancho de la organización; por lo que se debe tomar en cuenta que, al mencionar la resolución de problemas bajo un esquema sistemático, nos dirigimos hacia una función principal del enfoque la cultura y es que todo colaborador tiene como característica principal la solución inmediata de problemáticas que se presenten durante una actividad, esto permite configurar y darle esencia inicial al escenario representativo de la empresa.

Como señala Zepeda (2000), la misma está integrada para todas las acciones puestas en marcha para el logro de los propósitos, en este que hacer la organización provee a los individuos de todos los recursos necesarios. Estas acciones y recursos están definidos edemas en función de los criterios de la cultura organizacional, cumpliendo con ciertos requisitos.

Posterior a esto, una vez ya definido la contextualización de ciertos elementos y funciones, se finaliza el esquema de cultura organizacional y se pasa a la fase final denominada transmisión de cultura, la cual esta orientada en varias direcciones, una es de aquellas personas que ingresan a una organización para reforzar a quienes ya se encuentran en ella y para que a la medida se entere de cómo se maneja la organización internamente mediante la socialización

Para esto también existen diferentes estrategias para ejecutarlo, como la proyección de películas, entrenamiento, capsulas de evaluación, planes de carrera, ciertos modelos de comportamiento, a través de inducciones sobre la historia y antecedentes mas relevantes de la empresa desde su inicio hasta la actualidad.

Es importante resaltar que actualmente las organizaciones están dispuestas a la atención específica en el proceso de socialización, que se lo considera una forma de control indirecto como forma de disminuir el control directo, lo que concuerda con Zouza (1998), quien propone que la socialización aparece de forma bastante nítida en la entrada de un nuevo miembro, como en la promoción de un colaborador. Algunas de estas estrategias son explícitamente asumidas por la empresa.

Según Schein (1984), se plantea un método que se basa en el análisis del proceso de socialización de los nuevos miembros con entrevistas a los agentes socializadores, el análisis de los incidentes críticos: con la elaboración de una biografía organizacional con base en documentos y entrevistas y el análisis de las creencias y valores de los fundadores o portadores de la cultura. Ante esto se explica que la cultura de una empresa solamente puede ser desarrollada a partir del esfuerzo mutuo entre el líder y colaborador dentro de la organización.

Primero, por evitarse la subjetividad debido al hecho de que el líder está inmerso lo suficiente en la cultura para poder percibirla, con esto la socialización entra en un marco sumamente importante y estratégico, ya que es el factor número uno como fase de implementación dentro del esquema cultural, teniendo como dato que las campañas, capacitaciones, entrenamientos directos e indirectos son las herramientas que hacen que exista sinergia entre los objetivos, metas, misión, visión y colaboradores.

Por su parte Fleury (1989), considera que a partir del conocimiento proporcionado por los diversos enfoques de investigación cultural y también por la experiencia proporcionada por el contacto directo con situaciones de investigación sobre el tema, desarrolla una metodología, para evaluar la cultura. Así mismo se detalla que la socialización organizacional es un proceso en el que la organización condiciona el comportamiento de sus colaboradores, para que adquieran aspectos de actitud, comportamiento y valores de la empresa, se considera que es un

proceso de adaptación directo entre una persona y su compañero, de tal modo que acepte las directrices de comportamiento laboral.

Vroom (1964) indica que es bueno recordar que esta teoría es basada en la tradición de Lewin de explicar el comportamiento de las fuerzas de campo, un enfoque que ha influido significativamente en los últimos años dentro de la selección de personal y las teorías de la motivación que postulan preferencias estables u orientaciones de objetivos alineados hacia la socialización de una meta o estrategia. De tal forma la socialización organizacional se transforma en un medio para inculcar la cultura de la empresa a todos los colaboradores, la cultura empresarial se va transmitiendo de grupo en grupo, y los colaboradores aprenden conocimientos específicos y generales, desarrollan sus habilidades necesarias para su accionar adecuado en el enfoque laboral, adoptando lo más característico de su área o departamento.

Se toma en acción los objetivos de la socialización organizacional ya que son instrucciones formales, e informales, así mismo la motivación es un factor que incluye varios elementos como sistemas de compensación, ascensos de puestos y movimientos. Lo que concuerda con McGrath (1988), el cual enfatiza que la psicología social se basa en el equilibrio paradigma. En este paradigma, la variación y el cambio se consideran como perturbaciones de un estado estable y de equilibrio. Basado en investigación sobre esta orientación muestra poco interés en las perturbaciones y los trata como un error que debe cuantificarse, pero no requiere estudio adicional. De este modo, trivializa las características temporales del sistema en estudio y se concentra en el estudio de los elementos estáticos “Dentro de lo mencionado se explica que la socialización organizacional hace referencia al amplio proceso en el cual los colaboradores adquieren las actitudes, comportamientos, valores y las representaciones sociales que les permiten alinearse al mundo laboral y desarrollar actividades productivas dentro del entorno

Así mismo al aceptar las normas de la organización se consigue la aceptación en el progreso. Así como, incrementar el nivel de las realizaciones de satisfacción, reduce el nivel de

ansiedad de los nuevos colaboradores. Para esto es fundamental considerar que la socialización organizacional está caracterizada por un proceso por el cual está formado por tres etapas que son la socialización anticipada, el encuentro, el cambio.

Además, Guastello (2007) investigó cuán diferentes variables, como participación general y control de la conversación, orientación a la tarea, consideración de los intereses de otros jugadores, y la preocupación por la calidad de la solución, están relacionados y provocan el surgimiento del liderazgo en los grupos naturales. Por lo que, ante esto se indica que el proceso de socialización organizacional está terminado cuando el nuevo colaborador se siente a gusto con la empresa y su puesto, cuando se ha aceptado las normas, políticas y valores de la organización, se encontró varios conceptos inmersos los cuales facilitan que este proceso se lleve a cabo de manera eficiente, los cuales son inducción, guía y medición.

### **1. Aprendizaje organizacional**

Se identifica que el aprendizaje organizacional es un pilar fundamental para el desarrollo de la cultura, aun mas si nos enfocamos desde el punto de vista de los procesos que las empresas deben tener claro e implementado para una mejor experiencia del colaborador, hoy en día el mercado está expuesto a porcentajes altos de rotación de personal, justamente por este tipo de casos, la mala experiencia que se lleva una persona al ingresar, en este presente punto se tomara en consideración el abordar sobre cómo definir, analizar y proyectar un esquema de aprendizaje ideal. Se inicia indicando que el aprendizaje organizacional es la base de una buena gestión del conocimiento, y la gestión es la base para la generación de capital intelectual y capacidades organizacionales de investigación.

Esta afirmación se visibiliza en la Figura 1 y se constituye en el mapa conceptual del presente artículo. (Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, Diciembre, 2010)

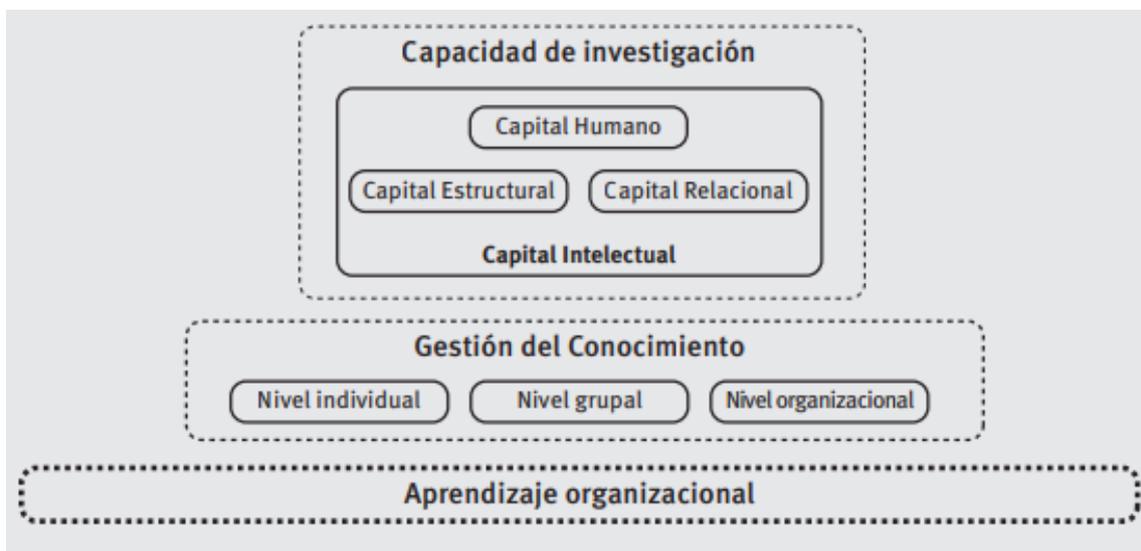


Figura 1. Mapa conceptual de la gestión y conocimiento.  
Nota. Elaboración Propia.

Por su parte, Mendoza (1996) indica que el único factor permanente de ventaja competitiva de una empresa, es el aprendizaje organizacional, pues es la base del mejoramiento y la innovación, los dos pilares de la competitividad contemporánea, dado que la sociedad actual está dominada por el conocimiento, en la cual tiene mucha importancia la forma como éste se desarrolla en la empresa, aspecto que había permanecido inexplorado. En este mismo sentido Lado y Wilson (1994) afirman que el aprendizaje organizacional junto con la cultura organizacional y la innovación, se han considerado una competencia distintiva que se convierte en fuente potencial para desarrollar ventajas competitivas en las organizaciones.

Finalmente compartiendo con lo expuesto por Senge (1992), el cual expresa que, desde una perspectiva sistémica, el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus componentes, proceso que es lento y costoso. Esta concepción implica la creación en la organización de capacidades internas, para poder adaptarse

al entorno; capacidades que se convierten en un factor clave de éxito para el desempeño de la misma, logrando obtener una ventaja competitiva para garantizar la sostenibilidad en el tiempo, siendo el hombre el principal eje de la organización.

Se toma en consideración los puntos antes expuestos y se menciona que a nivel organizacional las empresas hoy en día se encuentran en un estado de competitividad elevado en comparación al mercado interno y externo, esto hace que migren hacia procesos innovadores que permitan implementar herramientas, estrategias de adaptación rápida para los colaboradores, así facilitarles el ingreso y adaptación al nuevo puesto, existen distintas aristas donde se incluye la vinculación del aprendizaje organizacional, como lo es el capital intelectual.

No obstante, Steward (1998) lo ha definido como el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor, lo que concuerda con Sanchez (2008), quien afirma que el capital intelectual se ha venido usando para referirse a lo relacionado con los activos intangibles que poseen las organizaciones. Lo que permite establecer su relación con el concepto de los activos intangibles y además reflejar la importancia que tienen esta clase de activos para la concepción de desarrollo en la economía, En esta medida las empresas han comenzado a entender que aumentar la productividad de los colaboradores con esquemas tradicionales, ya no es una solución óptima y peor aún, ya no es sostenible y por lo tanto el trabajo a futuro implica la aplicación del conocimiento como principal fuente de creación de valor, ante esto se toma referencia los tres capitales más importantes a nivel del aprendizaje que son el humano, estructural y relacional.

Esta afirmación se visualiza en la Figura 2 y se constituye en el mapa conceptual del presente artículo.

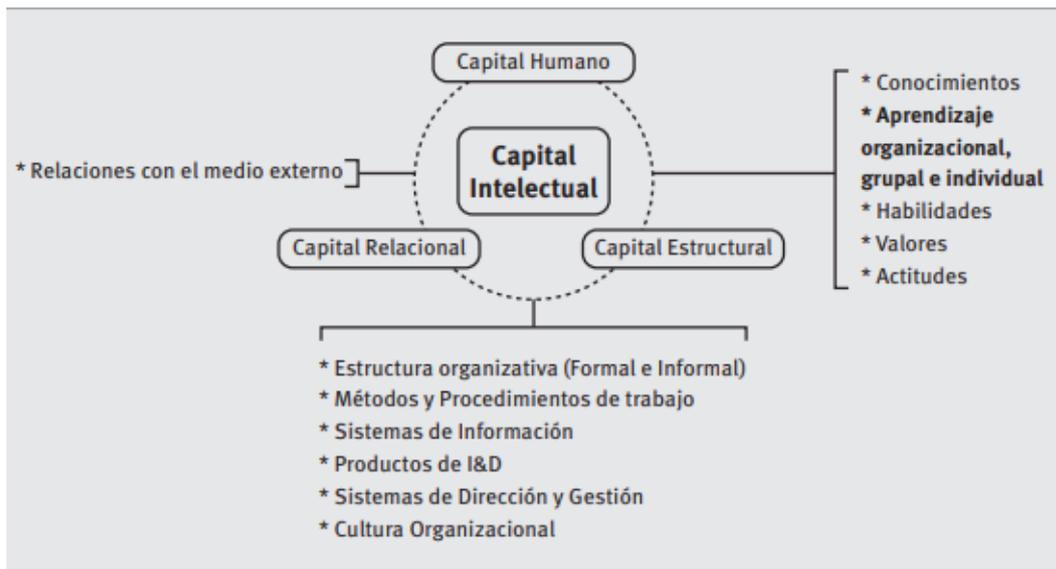


Figura 2. Componentes básicos de capital intelectual.

Nota. Tomado de (Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, Diciembre, 2010)

En el gráfico antes expuesto se indica que el capital humano, se refiere al conocimiento explícito y útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender, así también hace hincapié en la parte estructural que es el conocimiento que la organización consigue sistematizar e internalizar en un principio para los equipos de la empresa, finalmente el capital relacional se refiere al valor que tiene para una empresa, el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior, la calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro.

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1. Método**

### **Entrevista**

Según (Olabuenaga, 1999) La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado.

Por lo cual se utilizó esta herramienta para levantar insumo sobre el objeto de estudio para el presente artículo. La entrevista se la realizó al gerente general de la empresa donde se abordaron preguntas estratégicas que permitan conocer las características y tipo de cultura que posee la organización y a su vez preguntas direccionadas a obtener insumo del aprendizaje organizacional, por ende, siendo aplicado al gerente de la empresa, no se identifica una población y muestra detallada.

### **1.1. Cuestionario de Denison para determinar la cultura organizacional**

Para Hernández, F. & Martí, Y. (2006) (Hernandez, 2006). El cuestionario de cultura organizacional, es un tipo de encuesta auto administrada, que fue desarrollado para la medición y la evaluación de la cultura en las organizaciones y los grupos de trabajo, puede ser aplicado a múltiples contextos.

El cuestionario tiene como objetivo medir cuatro rasgos culturales, por el cual cada escala esta segmentada por escala Likert, teniendo en cuenta los segmentos de competencias y campos.

## **ENFOQUE**

En el presente artículo se utilizó un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. El concepto de enfoque mixto puede ser comprendido como la combinación de varios métodos cualitativos, pero también la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Las diferentes perspectivas metodológicas se complementan en el estudio de un problema, y esto se puede comprender como la compensación complementaria de los puntos débiles y ciegos de cada método individual

(Flick, 2012,p.280)

## **DISEÑO Y ALCANCE**

El presente artículo se estructura por un diseño tipo no experimental, según (Fleury, 1989) Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

se pretende identificar el impacto que tiene la cultura organizacional en el aprendizaje, observando las acciones sin realizar alguna modificación en el ambiente en donde se desarrollan estas variables. Dentro de los diseños no experimentales están divididos en segmentos, se clasifican en exploratorios, descriptivos y correlacionales. Dentro del presente artículo académico se consideran el diseño no experimental debido a que se detalla las relaciones entre dos o más segmentos, definiciones o aristas en un momento determinado, se desarrolló un estudio sin alterar el ambiente de las variables con el fin recopilar información y a su vez identificar cual es la causa, efecto e impacto que tiene la cultura organizacional en el aprendizaje.

## RESULTADOS

La presente tabla presenta la clasificación por sub-dimensiones que se segmentan en el cuestionario con sus ítems correspondientes, para así formar la entrevista a profundidad donde se contemplan los parámetros que permiten medir la cultura, como se mencionó antes, para Hernandez forman la cultura organizacional. Las sub-dimensiones contienen el grupo de preguntas relacionadas a la misma, por ejemplo, la dimensión implicación, está conformada por tres sub-dimensiones: Empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades; cada una de estas con sus preguntas correspondientes

Dimensión	Sub-dimensión	Ítems
Implicación	Empoderamiento	1 al 5
	Trabajo en equipo	6 al 10
	Desarrollo de capacidades	11 al 15
	Valores centrales	16 al 20
Consistencia	Acuerdo	21 al 25
	Coordinación e integración	26 al 30
	Orientación al cambio	31 al 35
Adaptabilidad	Orientación al cliente	36 al 40
	Aprendizaje organizativo	41 al 45
	Dirección y propósitos estratégicos	46 al 50
Misión	Metas y objetivos	51 al 55
	Visión	56 al 60

Después de identificar las sub-dimensiones, se produjeron las nuevas variables que representen a cada dimensión, esto se calcula con los promedios de las respuestas a cada pregunta por dimensión.

La siguiente gráfica, resume en cada dimensión el tipo de competencias que se encuentran dentro de la cultura organizacional que tiene la empresa, realizándolo de manera manual en base a los datos arrojados en previa entrevista



## CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación en relación a la parte conceptual, teniendo en cuenta las citas y referencias, se puede identificar el impacto que tiene la cultura organizacional en el aprendizaje, observando las acciones sin realizar modificaciones en el ambiente en donde se desarrollan estas variables, dentro del presente artículo académico se consideró el diseño no experimental debido a que se detalla las relaciones entre dos o más segmentos, definiciones o aristas en un momento determinado, se desarrolló un estudio sin alterar el ambiente de las variables con el fin recopilar información y a su vez identificar cual es la causa, efecto e impacto que tiene la cultura organizacional en el aprendizaje, así para determinar como primer plano a la cultura como un segmento de percepciones que nacen del colaborador en base a su ecosistema laboral, ante esto se planteó como problema que la empresa productora de alimentos del mar Nautilus S.A no ha innovado en sus procesos administrativos como corporativos. Esta desactualización los llevó como consecuencia que existan reprocesos en la organización y falta de adaptación de colaboradores en las áreas. Ante esto se planteó la intervención por medio de un análisis de cultura para determinar que aspectos y características estaban influyendo en el comportamiento de los colaboradores, por medio del cuestionario de Denison se determinaron

12 aspectos estratégicos que permitieron establecer parámetros por medio de preguntas claves y así esclarecer cuales son las competencias que representan la cultura de la empresa productora de alimentos del mar Nautilus S.A y se recomienda que sea aplicada a cualquier nivel de cargo, desde la gerencia hasta los colaboradores, dentro de la empresa, ya que es un formato genérico que puede arrojar resultados en relación a parámetros de comportamientos y competencias

## BIBLIOGRAFÍA

- Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, Diciembre, 2010. (s.f.).
- Fleury. (1989). Putting time in perspective: A valid, reliable, individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1271–1288.
- Guastello. (2007). A butterfly catastrophe model of motivation in organizations: academic performance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 165–182.
- Lado y Wilson . (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.
- Li & Roe, L. R. (2012). Introducing an intrateam longitudinal approach to the study of team process dynamics. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 718–748.
- McGrath. (1988). *The social psychology of time. New perspectives..* Newbury Park, CA: Sage
- Mendoza. (1996). *Aprendizaje Organizacional para una época de cambios.* Gestión Universidad del Norte, 2, 1-24.
- Molenaar, C. (2009). The new person-specific paradigm in Psychology. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 112–117.
- Prevecon.org. (2018). *Prevecon.org*. Obtenido de <https://prevecon.org/es/el-estres-laboral-definicion-causas-consecuencias-y-como-prevenirlo/>
- Pulido. (2002). Aporte de los valores al desarrollo de las organizaciones. En *Revista de Psicología «VERITAS»*, Vol. 8, 8:41-53. Lima. Universidad de San Martín de Porres
- Sanchez. (2008). A model for measuring research capacity using an intellectual capitalbased approach in Colombia higher education institution.
- Schein. (1984). Putting time in perspective: A valid, reliable, individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1271–1288.
- Senge. (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Edic. Granica. S. A. Barcelona.
- Sordo, A. (Mayo de 2021). *Cultura organizacional: tipos, elementos, y ejemplos extraordinarios.*
- Steward. (1998). “La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual”, Ed. Granica, Buenos Aires.

Tesis.Uson. (2018). *Tesis.uson*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/13294/capitulo1.pdf>

Zepeda. (2000). ). *Psicología Organizacional*. Mexico D.F.: Addison, Wesley Longman.

Zimbardo. (1999). Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable, individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1271–1288.

Zouza, D. (1998). Zepeda, F. (2000). *Psicología Organizacional*. Mexico D.F.: Addison,.

## ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para determinar la cultura organizacional.

Los campos ubicados dentro del cuestionario tienen la siguiente función:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre

A. Toma de decisión	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	X				
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información		X			
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita			X		
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo		X			
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado		X			
B. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización		X			
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo		X			
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección		X			
9. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización	X				

10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	X				
C. Desarrollo de capacidades	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas		X			
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo				X	
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros				X	
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva				X	
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo				X	
D. Valores	1	2	3	4	5
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas			X		
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos			X		

19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas				X	
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto				X	
E. Acuerdos	1	2	3	4	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					X
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					X
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					X
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					X
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas				X	
F. Coordinación e integración	1	2	3	4	5

26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible				X	
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común			X		
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes			X		

grupos de esta organización					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización				X	
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos			X		
<b>G. Orientación al cambio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar			X		
32. Respondemos bien a los cambios del entorno			X		
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas				X	
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo				X	
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios			X		
<b>H. Orientación al cliente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios			X		
37. La información sobre nuestros clientes influye en				X	

nuestras decisiones					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno				X	
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					X
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					X
I. Aprendizaje organizativo	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					X
42. La innovación es algo que fomenta la empresa					X
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»					X
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano				X	
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»			X		
J. Dirección y propósitos estratégicos	1	2	3	4	5
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo			X		
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones			X		

48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo			X		
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro		X			
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara		X			
<b>K. Metas y objetivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir		X			
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas, pero realistas				X	
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar		X			
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados			X		
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					X
<b>L. Visión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					X
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					X

58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo				X	
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros			X		
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.			X		