

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Brecha del conocimiento en la cultura organizacional en
empleados de industrial pesquera Santa Priscila S.A**

AUTORES:

**Magallón Chóez Erick Jeanpierre
Quinde Macias Ariza Geanella**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciatura en administración de empresas**

TUTOR:

Ing. Mendoza Villavicencio Christian Ronny, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
17 de febrero del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Magallón Chóez Erick Jeanpierre y Quinde Macias Ariza Geanella** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciatura en administración de empresas**.

TUTOR (ES)

f. _____
Ing. Mendoza Villavicencio Christian Ronny, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 17 días del mes de febrero del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Magallón Chóez Erick Jeanpierre

DECLARO QUE:

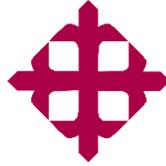
El Trabajo de Titulación, **Brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de industrial pesquera Santa Priscila S.A.**, previo a la obtención del título de **Licenciatura en administración de empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

EL AUTOR

f. _____
Magallón Chóez Erick Jeanpierre

Guayaquil, a los 17 días del mes de febrero del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Quinde Macias Ariza Geanella

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de industrial pesquera Santa Priscila S.A.**, previo a la obtención del título de **Licenciatura en administración de empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

LA AUTORA

f. _____
Quinde Macias Ariza Geanella

Guayaquil, a los 17 días del mes de febrero del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

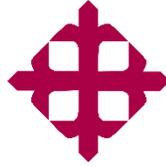
Yo, Magallón Chóez Erick Jeanpierre

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de industrial pesquera Santa Priscila S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

EL AUTOR

f. _____
Magallón Chóez Erick Jeanpierre

Guayaquil, a los 17 días del mes de febrero del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Quinde Macias Ariza Geanella

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de industrial pesquera Santa Priscila S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

LA AUTORA

f. _____
Quinde Macias Ariza Geanella

Guayaquil, a los 17 días del mes de febrero del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
REPORTE COMPILATIO

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Erick.Magallón_Ariza.Quinde

0%
Textos sospechosos

0% Similitudes (ignorado)
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

1% Idiomas no reconocidos (ignorado)

Nombre del documento: Erick.Magallón_Ariza.Quinde.docx	Depositante: Christian Ronny Mendoza Villavicencio	Número de palabras: 21.740
ID del documento: 41b23a47bf92b656bd16a92951b5e8528570cbd2	Fecha de depósito: 8/2/2025	Número de caracteres: 152.597
Tamaño del documento original: 2,05 MB	Tipo de carga: interface	
Autores: []	fecha de fin de análisis: 8/2/2025	

Ubicación de las similitudes en el documento:



TUTOR (A)

f. _____

Ing. Mendoza Villavicencio Christian Ronny, Mgs.

f. _____

Magallón Chóez Erick Jeanpierre

f. _____

Quinde Macias Ariza Geanella

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle, en primer lugar, a Dios por brindarme la fuerza, perseverancia y sabiduría para llegar a este momento.

Agradecerles a mis padres, por siempre confiar en mis capacidades y por siempre ayudarme a convertirme en el profesional que deseo ser.

A mi abuelita Jacinta, mi segunda madre, de quien aprendí a esforzarme para lograr conseguir lo que quiero en mi vida.

Y por último, pero no menos importante, a mis amigos. Los de toda la vida y los que me fui encontrando en el camino. Gracias por hacer que esta etapa esté llena de increíbles momentos y bonitos recuerdos.

Magallón Chóez, Erick Jeanpierre

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado para:

A mis padres Juan Magallón y María Chóez que siempre me apoyaron, sin ustedes no hubiera logrado esta meta propuesta. Han sido pilares fundamentales en mi vida, me han guiado y apoyado en mis dediciones siempre, y jamás me abandonaron. Son lo más importante que tengo en mi vida. Gracias por todo su apoyo, los amo.

A mi Abuelita Jacinta, a quien extraño todos los días. Espero que estés orgullosa de mí desde el cielo.

A cada una de las personas que me han apoyado, han creído en mí y nunca han permitido que me rinda

Magallón Chóez, Erick Jeanpierre

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a Mónica Macías y Jairo Quinde, mis padres quiénes siempre me han brindado confianza y apoyo en seguir adelante con las metas que me propongo aunque no estén de acuerdo con mis ideales, no ha sido inconveniente para contar con ellos.

También quiero mencionar a mi hermana Lily Quinde quién ha sido una fiel compañera y amiga a lo largo de toda mi vida, me ha guiado para convertirme en quién soy hoy en día y enseñarme a vivir y siempre ir detrás de mis sueños.

Este trabajo también va dedicado a mi abuelita Colombia que en paz descanse, quién siempre se preocupaba por cuándo terminaba la carrera porque su sueño era verme cumpliendo los míos.

Hoy abrazo todas las oportunidades que mi familia me ha brindado para poder llegar aquí.

Quinde Macías, Ariza Geanella

DEDICATORIA

Dedicado a todos quiénes tienen sueños por cumplir y piensan que la meta
es lejana y difícil, no se rindan.
Siempre recordar que ningún sueño es tan grande, ni ningún soñador es tan
pequeño.

Quinde Macías, Ariza Geanella



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar, David, Mgs,

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Bajaña Villagomez Yanina, Ph.D.

OPONENTE

Calificación

Guayaquil, 17 de febrero de 2025

Economista

David Coello Cazar

Coordinador de Titulación

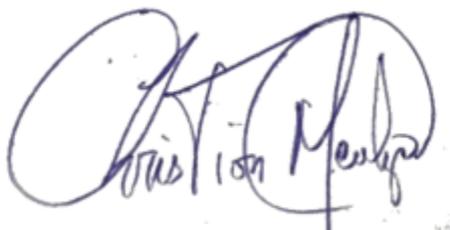
Administración de Empresas

De mis consideraciones:

Yo Ing. **Ing. Mendoza Villavicencio Christian Ronny, Mgs.** Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado del estudiante **Erick Jeanpierre Magallón Chóez**, cúmplase informar a usted que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante, titulado “**Brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de industrial Pesquera Santa Priscila S.A.**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de **COMPILATIO** dando como resultado un 0 % de similitudes. Dejo constancia que los únicos responsables de este trabajo somos el Tutor Ing. Mendoza Villavicencio Christian Ronny, y el estudiante Erick Jeanpierre Magallón Chóez y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera. La calificación final obtenida en el desarrollo del documento fue: 10/10; DIEZ sobre Diez.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Christian Mendoza', enclosed within a large, stylized circular scribble.

Ing. Mendoza Villavicencio Christian Ronny.

Calificación

Guayaquil, 17 de febrero de 2025

Economista

David Coello Cazar

Coordinador de Titulación

Administración de Empresas

De mis consideraciones:

Yo Ing. **Ing. Mendoza Villavicencio Christian Ronny, Mgs.** Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado del estudiante **Ariza Geanella Quinde Macias**, cúmplase informar a usted que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de industrial Pesquera Santa Priscila S.A.”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de **COMPILATIO** dando como resultado un 0 % de similitudes. Dejo constancia que los únicos responsables de este trabajo somos el Tutor Ing. Mendoza Villavicencio Christian Ronny, y la estudiante Ariza Geanella Quinde Macias y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera. La calificación final obtenida en el desarrollo del documento fue: 10/10; DIEZ sobre Diez.

Atentamente,



Ing. Mendoza Villavicencio Christian Ronny.

Tabla de contenidos

Introducción.....	2
Antecedentes.....	4
Problema de investigación.....	6
Formulación del Problema.....	9
Justificación.....	9
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Delimitaciones.....	12
Limitaciones.....	14
Capítulo I: Marco teórico.....	16
Marco Teórico.....	16
Teoría de la Cultura organizacional: fundamentos y componentes.....	16
Teoría de la medición del impacto de la cultura organizacional en el éxito estratégico.....	17
Teoría del impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral.....	19
Teoría de la brecha de conocimiento en la cultura organizacional.....	20
Estrategias de capacitación y formación en cultura organizacional.....	21
Herramientas y métodos de diagnóstico de la cultura organizacional ..	22
Marco Conceptual.....	23
Cultura Organizacional.....	23
Brecha de Conocimiento.....	24
Comunicación Organizacional.....	24
Alineación Cultural.....	25
Inteligencia organizacional.....	25
Gestión del cambio.....	26
Capital humano.....	27
Aprendizaje experiencial.....	28
Empoderamiento laboral.....	29
Adaptabilidad organizacional.....	29
Resiliencia organizacional.....	30
Gestión del talento.....	31
Desarrollo organizacional.....	31
Cultura de innovación.....	32
Cambio organizacional.....	32
Clima organizacional.....	33
Gestión del conocimiento organizacional.....	33
Capítulo II: Marco Metodológico.....	35
Población.....	35
Muestra.....	36
Enfoque de investigación.....	37
Método de investigación.....	38
Alcance.....	39
Diseño de la investigación.....	40
Instrumento de recolección de datos.....	40

Instrumento de medición: escala de Likert.....	41
Validez.....	42
Confiabilidad.....	42
Análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach.....	43
Identificación de variables.....	43
Procesamiento de datos.....	44
Capítulo III: Resultados.....	45
Estadística descriptiva: resultado de encuesta.....	45
Procesamiento de datos.....	45
Capítulo IV: Propuesta.....	63
Plataforma de Gestión del Conocimiento.....	63
Razones para implementarla:.....	63
Descripción.....	63
Justificación.....	63
Viabilidad.....	64
Objetivos Estratégicos.....	64
Indicadores.....	65
Pasos de Implementación.....	67
Cronograma.....	67
Costo – Beneficio.....	68
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	77
Referencias.....	78
Apéndices.....	91
Apéndice A: Cuestionario de preguntas – Encuestas.....	91

Índice de Figuras

Figura 1	Formula de la población finita	36
Figura 2	Aspecto relevante sobre el sexo	45
Figura 3	Aspecto relevante sobre la edad.....	46
Figura 4	Aspecto relevante sobre el tiempo de trabajo	47
Figura 5	Aspecto relevante sobre el departamento de trabajo.....	47
Figura 6	Aspecto relevante sobre el nivel de educación	48
Figura 7	Aspecto relevante sobre capacitación.....	49
Figura 8	Aspecto relevante sobre el conocimiento de los valores y principios	49
Figura 9	Aspecto relevante sobre la participación en actividades de la cultura organizacional.....	50
Figura 10	Aspecto relevante sobre la misión y el propósito de la empresa.....	51
Figura 11	Aspecto relevante del conocimiento de las políticas de comunicación interna	52
Figura 12	Detalle relevante sobre las practicas que incentivan el trabajo en equipo	52
Figura 13	Aspecto relevante sobre normas éticas y de conducta	53
Figura 14	Aspecto relevante sobre programas de bienestar.....	54
Figura 15	Aspecto relevante sobre las expectativas organizacionales	55
Figura 16	Aspecto relevante sobre las políticas de seguridad social	56
Figura 17	Aspecto relevante sobre la importancia de la mejora continua .	57
Figura 18	Aspecto relevante sobre elementos claves que definen la cultura organizacional.....	58
Figura 19	Aspecto relevante sobre el cumplimiento de los objetivos estrategicos.....	59
Figura 20	Aspecto relevante sobre como la cultura influye en las relaciones laborales	60
Figura 21	Aspecto relevante sobre como la empresa fomenta la diversidad e inclusión.....	61
Figura 22	Aspecto relevante sobre el impacto directo del compromiso y desempeño laboral	62
Figura 23	Cronograma de actividades	67
Figura 24	Costo estimado de plataforma de gestión del conocimiento (Moodle, 2025).....	68

Resumen

La presente investigación analiza la brecha del conocimiento en la cultura organizacional de los empleados de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A., destacando su impacto en la eficiencia y competitividad de la empresa. Es así como la cultura organizacional siendo aspecto central en la gestión del conocimiento, influye directamente en la comunicación interna de Santa Priscila, además de su alineación de valores, la integración del personal y el logro de objetivos estratégicos, sin embargo, existe una brecha de conocimiento que impide esta empresa tenga una adecuada toma de decisiones, innovación y productividad. Es por ello por lo que a partir de un estudio cuantitativo que despliega encuestas a empleados, se observaron factores como la ausencia de recursos de capacitación, deficiencias en la comunicación organizacional y la falta de estrategias efectivas de difusión del conocimiento. Se establece que tener una cultura organizacional fuerte, junto con programas de capacitación y supervisión activa, mejora el intercambio de conocimientos y mejora la identidad corporativa.

Las estrategias sugeridas para mejorar la brecha incluyen la creación de una intranet para nuevos conocimientos y herramientas de mejora, nuevos espacios de trabajo amigables con la innovación, y cubículos abiertos para ayudar en la captura y difusión del conocimiento, así como nuevas estrategias efectivas de trabajo en equipo. La adopción de estas iniciativas permitirá reducir la brecha de conocimiento, optimizar el desempeño del personal y mejorar la sostenibilidad de la empresa en un sector altamente competitivo.

Palabras Clave: Cultura organizacional, administración de empresa, conocimiento y experiencia, Institución privada.

Abstract

This research analyzes the knowledge gap in the organizational culture of the employees of Industrial Pesquera Santa Priscila S.A., highlighting its impact on the efficiency and competitiveness of the company. This is how the organizational culture, being a central aspect in knowledge management, directly influences the internal communication of Santa Priscila, in addition to its alignment of values, the integration of personnel and the achievement of strategic objectives, however, there is a knowledge gap that prevents this company from having adequate decision making, innovation and productivity. That is why, based on a quantitative study that deploys employee surveys, factors such as the absence of training resources, deficiencies in organizational communication and the lack of effective knowledge dissemination strategies were observed. It is established that having a strong organizational culture, along with training programs and active supervision, improves knowledge sharing and enhances corporate identity.

Suggested strategies to improve the gap include the creation of an intranet for new knowledge and improvement tools, new innovation-friendly workspaces, and open cubicles to assist in the capture and dissemination of knowledge, as well as new effective teamwork strategies. The adoption of these initiatives will reduce the knowledge gap, optimize staff performance and improve the company's sustainability in a highly competitive sector.

Keywords: Organizational culture, business administration, knowledge and experience, Private institution.

Introducción

La cultura organizacional determina el comportamiento de una entidad. Es el conjunto de valores, normas y conductas que marcan la forma en que sus miembros interactúan, promoviendo su capacidad para adaptarse a contextos que cambian. En este sentido, una de las principales brechas que enfrentan las organizaciones es la del conocimiento, la cual es definida como la diferencia que existe entre el conocimiento que puede ser disponible y aquel que realmente se utiliza en los procesos internos. Este proceso y falta de información inciden adversamente en el proceso de toma de decisiones, en la innovación y en la capacidad de reacción ante cambios externos, poniendo en riesgo la competitividad y sostenibilidad organizacional (Jalil et al. 2019).

Dicha alineación les permite alcanzar mayores niveles de eficacia en el cultivo de ambientes colaborativos donde el aprendizaje y la transferencia de capital intelectual son pilares de la optimización continua de sus procesos y resultados (Fajardo et al. 2020).

La naturaleza de la cultura organizacional lleva a que exista una función primordial con respecto a la creación y difusión del conocimiento, en el contexto de las instituciones educativas. García Lirios y sus colaboradores avanzan al señalar que estos procesos se encuentran determinados por ciertos elementos culturales, incluyendo las alianzas estratégicas y el clima organizacional, lo que resalta la necesidad de que la cultura organizacional sea vista como uno de los pilares importantes para una buena gestión del conocimiento. Esta perspectiva incorpora la comprensión de que las normas y valores institucionales no solo gobiernan el flujo de información, sino también cómo se entiende y se actúa sobre esa información en el contexto laboral particular (Guzmán et al., 2022).

Otra dimensión relevante para hacer frente a las disfuncionalidades dentro de la organización y fomentar el aprendizaje constante es el examen interno de la cultura organizacional. Naranjo Otálvaro sostiene que conocer las dinámicas internas permite reconocer ciertos obstáculos estructurales que

existen y atenazan la manejabilidad del conocimiento, y con ello la posibilidad de crear planes que favorezcan la innovación y la flexibilidad organizacional. Este enfoque es importante para reducir las brechas de conocimiento y asegurar que el conocimiento disponible sea accionable para mejorar el rendimiento organizacional.(Hurtado et al., 2021).

Además, Calles et al. (2019) aclaran que una identificación adecuada de la cultura organizacional ayudo a entender los problemas relacionados con las transformaciones humanas dentro de la organización. Este diagnóstico es fundamental para proporcionar soluciones basadas en evidencia destinadas a fomentar la anticipación y mitigación de los riesgos asociados con esos cambios a través de la gestión estratégica del conocimiento. Así, es viable implementar prácticas que fomenten el fortalecimiento de la cohesión interna y fomenten el aprendizaje organizacional como un mecanismo de mejora continua

Además, la comprensión de la cultura organizacional predominante es esencial para la formulación de estrategias que potencien el compromiso de los miembros del equipo. Cuenca y López (2020) sostuvieron que esta comprensión es fundamental para la formulación de políticas de administración del conocimiento destinadas a mitigar la disparidad existente. El mayor involucramiento del personal no solo facilita la adopción de innovadoras prácticas, sino que a su vez lo estimula a generar ideas novedosas, en lo que hace al progreso sustentable de la organización. Para el mantenimiento de la compatibilidad y la sincronización con la variación del contexto, es imprescindible unificar la cultura organizacional y la administración del conocimiento. La unión de estos dos componentes impulsa el aprendizaje interno, provoca innovación y perfecciona la predisposición para la toma de resoluciones, elementos intrínsecos de una gestión exitosa.

Por consiguiente, es imperativo cultivar una cultura que aprecie y actualice de manera continua el conocimiento, asegurando su implementación efectiva en todos los estratos.

Esta integración facilita la disminución de la disparidad en el conocimiento y potencia la capacidad de adaptación y evolución de las organizaciones.

Antecedentes.

La cultura organizacional ha sido un tema de creciente interés y análisis desde mediados del siglo XX, consolidándose como un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. En sus inicios, investigaciones como las de Elton Mayo en los años veinte y treinta del siglo pasado, probaron que las relaciones laborales no se limitaban a procesos técnicos o estructurales: el ambiente social y las relaciones humanas unas a otras eran vitales para comprender su eficacia. Estos descubrimientos sobre los experimentos de Hawthorne y la importancia de las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados para la producción con el tiempo crearon un campo de estudio separado. Fue la raíz de toda la investigación académica sobre la cultura en el negocio. (Chaudhry y otros, 2020).

A través de las diferentes décadas, los estudios desarrollados en este campo del saber fueron adquiriendo perspectivas más estructuradas. En la década de los 70 y los 80 las definiciones y los modelos conceptuales aportados por autores como Edgar Schein y Geert Hofstede propiciaron una comprensión más amplia de la cultura organizativa. Por ejemplo, para Schein la cultura organizativa es el conjunto de supuestos básicos desarrollados y aprendidos por un grupo, en situaciones de enfrentamiento a las contingencias externas e internas; esos supuestos básicos, acabados transformados en valores e interacciones compartidas, guiarían la conducta de los miembros de una organización e introducirían un contexto respecto de las decisiones que debían tomarse. Para Hofstede, por el contrario, las dimensiones culturales serían el hilo conductor que permitía analizar las repercusiones de las diferencias culturales en las organizaciones en un contexto global. (Isensee y otros, 2020).

En dicho contexto histórico particular, la ignorancia o bien la desinformación cultural empezaba a representarse como uno de los

problemas de rango significativo. A medida que las organizaciones crecían en términos de tamaño y de complejidad, la discrepancia entre los valores que las direcciones desarrollaban y el comportamiento real de los empleados, se comenzó a visualizar como el origen de problemas en términos de cohesión interna, de rendimiento desigual y de conflictos en los equipos de trabajo. Las diferencias culturales ponían en peligro no solo el sentido de pertenencia de los empleados en la empresa, sino que limitaban al mismo tiempo la capacidad de adaptación de las organizaciones a los cambios del entorno. En muchas ocasiones, se observó que las organizaciones promulgaban valores y principios ideales que no eran comprendidos ni internalizados por sus colaboradores, creando un desajuste entre la teoría y la práctica (Piwowski-Sulej, 2020).

A lo largo de las últimas décadas, los términos globalización y transformación digital han añadido nuevos desafíos para la gestión de la cultura organizacional. Las organizaciones enfrentan la tarea de transmitir de manera efectiva sus valores y prácticas a empleados de diversas generaciones, nacionalidades y antecedentes culturales, ya sea, en entorno dinámicos o multiculturales como es el caso de la industria pesquera Santa Priscila. Gutterman (2020) afirmó que estas diferencias han intensificado la brecha de conocimiento cultural, dificultando la implementación de estrategias uniformes y creando barreras para la alineación organizacional. Además, la rotación de personal y la incorporación de tecnologías disruptivas han cambiado la naturaleza de las interacciones laborales, haciendo que la transmisión de la cultura organizacional sea un desafío más complejo.

El impacto de esta brecha de conocimiento no se limita a la productividad o el rendimiento individual de los empleados de la empresa Santa Priscila, también afecta la cohesión de los equipos, la comunicación interna y la capacidad de las empresas para implementar cambios estratégicos. Cuando los empleados no comprenden o no se alinean con los valores culturales de la organización, se generan problemas como resistencia al cambio, conflictos interpersonales y pérdida de confianza en la dirección. Históricamente, esto ha sido un obstáculo recurrente en empresas que no han

invertido adecuadamente en estrategias de comunicación, capacitación y desarrollo cultural (Afra et al., 2023)

A pesar de los conocimientos alcanzados en torno a la cultura de la organización, es evidente que todavía se presenta la necesidad de llevar a cabo intervenciones que permitan disminuir esta diferencia. Esto implica la combinación de fórmulas diagnósticas para conocer la dimensión de lo que se desconoce, estrategias de formación para lograr la interiorización de los valores y el uso de herramientas tecnológicas en las organizaciones para el aprendizaje continuo y la comunicación de las personas en la organización. Por lo tanto, el estudio de la brecha del conocimiento en la cultura organizacional no solo tiene un valor histórico y académico, sino también un impacto directo en la capacidad de las empresas para adaptarse, innovar y competir en un entorno global en constante transformación (Vargas-Hernández, 2022).

Problema de investigación

En el ámbito organizacional, la cultura juega un papel fundamental en la gestión del conocimiento, especialmente en áreas que requieren una alta cooperación y capacidad de adaptación, como es el caso de la empresa Industrial Pesquera Santa Priscila S.A. La brecha de conocimiento, a la que se refiere como la distancia entre el conocimiento que la organización requiere y el que tienen disponible los empleados, produce un reto para la eficiencia y la productividad de la organización. La limitación de esta situación no solo altera el rendimiento individual de los empleados de la empresa en mención, sino que además incide en la competitividad de esta. La ausencia de una cultura organizativa potente ha sido identificada como un elemento común en el fracaso de muchas empresas. Esto ocurre principalmente cuando no logran sincronizar sus metas estratégicas con los valores y conductas de su personal (Gutterman, 2020).

La falta de una cultura organizacional sólida no solo impacta negativamente en el desempeño individual, sino que también afecta la capacidad competitiva de las empresas. Este problema ha sido señalado

como una causa común del fracaso empresarial, especialmente cuando las organizaciones no consiguen alinear sus objetivos estratégicos con los valores y comportamientos de su personal. En el caso de la Industria Pesquera Santa Priscila S.A., esta cuestión adquiere aún mayor relevancia debido a su importancia económica y al rol crucial de sus colaboradores en la producción pesquera. Por ello, contar con una cultura organizacional cohesionada es fundamental. Sin embargo, muchas empresas enfrentan dificultades para comunicar e integrar efectivamente sus valores corporativos, lo que genera confusión y puede perjudicar tanto la operación como la unidad del equipo (Wittke, 2020). Ejemplos como Enron y Lehman Brothers evidencian cómo la ausencia de una cultura ética bien establecida contribuyó a su colapso, afectando no solo a los empleados, sino también las relaciones con clientes y socios comerciales. La falta de compromiso con principios clave como la responsabilidad y la transparencia derivó en decisiones equivocadas con consecuencias graves.

Los estudios realizados concluyeron que alrededor del 45% de los trabajadores implicados en la industria pesquera en Latinoamérica tienen problemas para entender las normas y los valores de su entorno, lo cual afecta su propio compromiso con la firma y su rendimiento (Franco et al., 2019). En estudios anteriores se ha comprobado que la cultura organizacional que favorece más la cooperación y el compromiso es una buena aliada para materializar la transferencia de conocimiento, pero que la falta de esta cultura organizacional puede generar problemas graves para el aprendizaje en la organización. Un trabajo reciente (Rivera & Antonio, 2022) ha demostrado que una cultura organizacional robusta en el sentido de la colaboración tiene un impacto objetivo en la promoción de la interacción del conocimiento entre los trabajadores, la cual se considera una condición necesaria y suficiente para fomentar el desarrollo de la eficiencia de la organización. Este fenómeno se muestra sólo en aquellas organizaciones que han logrado construirse y reforzarse a través de la promoción de una cultura organizacional compartida, que contrasta con la otra organización que no tiene tales logros en su cultura.

El conocimiento técnico es un elemento clave para garantizar el uso adecuado y el mantenimiento eficiente de maquinaria especializada, así como

para llevar a cabo diversos procesos específicos dentro de las áreas industriales de la empresa en mención. Sin embargo, en el caso de la empresa Industrial Pesquera Santa Priscila se ha detectado la ausencia de herramientas que propicien la acción sobre esta problemática, lo que ha originado un déficit de conocimiento que deteriora la empresa. Las organizaciones que no logran superar estas características pueden acabar padeciendo graves efectos negativos. Un ejemplo de ello es el caso de Blockbuster, que no supo adaptarse a un entorno competitivo y de cambio tecnológico, con la llegada de la resistencia para mantener una nueva mirada cultural que permitiese el aprendizaje y la innovación en la empresa.

El comportamiento de los trabajadores respecto al saber compartido podría llegar a estar afectado por distintas características culturales, que pueden llegar a ser, por ejemplo, la estructura de la organización y la falta de estímulos. La tendencia de los trabajadores a compartir el saber se presenta como menor en las organizaciones burocráticas que en las innovadoras y de apoyo, lo que permite establecer la confianza y el trabajo en equipo (Cossi et al., 2023). En ese sentido, la empresa Industrial Pesquera Santa Priscila podría beneficiarse por el establecimiento de una cultura organizacional que favorezca la apertura y la cooperación, aspectos que han demostrado ser favorables en las organizaciones correspondientes, como Google o Toyota, que han demostrado que una organización puede favorecer el aprendizaje continuo, la innovación y la eficacia operativa a través de la adopción de un valor organizacional flexible.

Con base en estudios recientes, se ha documentado que las intervenciones educativas asociadas con la cultura organizacional han registrado incrementos de hasta un 30 % en la comprensión y el seguimiento de los valores de la empresa entre los trabajadores (Cossi et al., 2023). La ejecución de esta acción es clave no tan solo para evitar los errores que conllevaron el cierre de empresas de larga historia, sino también para determinar hasta qué punto los programas educativos pueden salvar la deficiencia de conocimiento laudada en su inicio y hacer ver la validez de su aplicación en este contexto específico.

Con la finalidad de cerrar la brecha de conocimiento cultural organizacional existente entre los trabajadores de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A., este estudio se propone realizar un estudio de tipo diagnósticos sobre las causas y la implementación de estrategias de formación que faciliten su comprensión; de la misma manera que la actuación de estos programas debe mejorar la comprensión y el rendimiento en el trabajo de los trabajadores de la empresa. A fin de cuentas, y ya que la cultura organizacional es un aspecto esencial para la obtención de resultados de éxito empresarial y la cohesión interna, esta atención no sólo mejorará el rendimiento y el compromiso de los trabajadores, sino que, además, contribuirá a la sostenibilidad y la competitividad de la empresa dentro de la industria pesquera. Para evitar los errores del pasado y lograr construir una organización resiliente y exitosa, será fundamental garantizar una cultura organizacional coherente y compartida.

Formulación del Problema

¿Cuáles son las causas de la brecha de conocimiento en la cultura organizacional de los empleados de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?

Justificación

La cultura organizacional juega un papel fundamental en el logro y la permanencia de las empresas en la actualidad, sobre todo en industrias altamente competitivas como la pesquera. Según estudios realizados, se ha observado que una cultura organizacional robusta favorece la retención del talento y la cohesión del equipo, lo cual incide directamente en el rendimiento y, en última instancia, en la productividad de la empresa, la existencia de diferencias de conocimiento en la cultura de la organización interfiere en el flujo de información y provocan disfunciones en los procesos de toma de decisiones. En este sentido, se traduce en una pérdida de eficiencia en las operaciones y en el logro de los objetivos específicos (Soliz et al., 2017).

El trabajo puede ofrecer beneficios a las organizaciones desde la perspectiva de la empresa al suponer un estudio pormenorizado de las dinámicas culturales en la cultura de las organizaciones. Al aplicar herramientas de diagnóstico, empresas como Industrial Pesquera Santa

Priscila S.A. pueden identificar áreas de mejora significativas que promuevan el desarrollo y la formación de su personal. Según Obando et al. (2023), el 64% de las empresas del sector industrial experimentan obstáculos en la transferencia de conocimientos entre distintos niveles jerárquicos, lo cual repercute negativamente en su nivel de competitividad. El presente estudio posibilitará a la empresa Santa Priscila S.A. Mejorar la eficiencia de las operaciones internas y elevar la competitividad en el ámbito global son objetivos clave para cualquier organización. Para lograr esto, es crucial entender y abordar las disparidades en el conocimiento, ya que son elementos fundamentales para impulsar la innovación continua y la sostenibilidad. Estos aspectos son, a su vez, esenciales para adherirse a las regulaciones ambientales del sector.

Desde el punto de vista social, cerrar las brechas en el acceso a la información dentro de las empresas fomenta una mayor participación de los empleados en las actividades organizacionales. Este enfoque ayuda a reducir la rotación del personal y a prevenir despidos innecesarios. Según Cajas (2018), el desarrollo de una cultura organizacional sólida que priorice la transferencia de conocimientos tiene un impacto directo en la motivación y el nivel de compromiso de los trabajadores. Al promover un entorno laboral que refuerce la satisfacción y el sentido de pertenencia, también se generan beneficios que trascienden el lugar de trabajo, impactando positivamente en las familias y comunidades de los colaboradores.

La mejora de los procedimientos internos y la reducción de las disparidades de conocimiento pueden traer consigo beneficios significativos en la productividad empresarial desde un punto de vista económico. Montañez y Parada (2020) indicaron que las empresas que implementan iniciativas de gestión del conocimiento pueden experimentar aumentos de hasta un 30% en su eficacia operativa, lo cual repercute de manera positiva en su rendimiento financiero. Los resultados que los autores han conseguido son de vital importancia para que los estudiantes, investigadores y profesionales del tema empiezan a plantearse nuevas investigaciones en torno a los retos y oportunidades que presenta esta temática. A la vez, este estudio también

contribuye al desarrollo del conocimiento en áreas clave en la innovación, la sostenibilidad y la gestión estratégica de las organizaciones, sentando las bases para iniciar la aplicación de mejoras en distintos entornos y contextos organizacionales.

El estudio presentado apoya y refuerza la importancia de vincular prácticas éticas y sostenibles en el ámbito del sector pesquero entre la gestión del conocimiento y la responsabilidad social y la sostenibilidad. Como sugieren Jiménez y Rosas (2020), las empresas que aplican este tipo de prácticas contemplan y se adaptan a regulaciones ambientales más exigentes y, así, tienen asegurada una sostenibilidad económica y social en el tiempo. Este enfoque no solo ayudaría a la mejora de Santa Priscila S.A., sino que además sentaría las bases para que otras empresas del mismo sector sigan su camino, promoviendo un modelo de desarrollo más responsable e inclusivo.

Objetivo General

Analizar la brecha del conocimiento en la cultura organizacional de los empleados en Industrial Pesquera Santa Priscila S.A., con el fin de identificar áreas de mejora y estrategias de capacitación que promuevan la integración de valores y prácticas organizacionales.

Objetivos Específicos

- Recopilar información que sea base teórica para la investigación de la brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de industrial Pesquera Santa Priscila S.A
- Determinar la metodología para la investigación acerca de la brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de industrial Pesquera Santa Priscila S.A
- Interpretar los datos recopilados en la investigación para identificar los patrones y tendencias relacionados con la brecha del conocimiento en la cultura organizacional de industrial Pesquera Santa Priscila S.A.

- Proponer una estrategia que reduzcan la brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de industrial Pesquera Santa Priscila S.A

Delimitaciones

La presente investigación analiza la brecha de conocimiento sobre la cultura organizacional existente entre los trabajadores de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.. El presente estudio se desarrolla exclusivamente en las instalaciones de la empresa ubicadas en Guayaquil, Ecuador y no considera para nada la información de ninguna otra oficina o sucursal que esté operando en el extranjero. Esta investigación se propone llevarse a cabo durante el periodo de tiempo que va de diciembre a febrero de 2025, proporcionando así un límite temporal para la recopilación, procesamiento e interpretación de la información.

Se va a limitar a los empleados de tiempo completo que corresponden a distintos departamentos de la organización dejando fuera deliberadamente a los empleados temporales, al personal con contrato, así como a los consultores externos. Esta decisión posee como objetivo concentrarse en los trabajadores que son más directamente impactados e identificados con la cultura organizacional y con los procedimientos de gestión del conocimiento. De este modo se dejan fuera las opiniones de los colaboradores externos o temporales dado que su duración limitada en la organización podría no capturar adecuadamente la dinámica cultural interna.

La estrategia metodológica utilizada para este estudio es cuantitativa. Se realizará recogida de datos a través de encuestas estructuradas cuya finalidad es conocer las percepciones de los trabajadores respecto de la cultura organizacional y sobre las brechas de conocimiento. No se adoptan técnicas cualitativas como las entrevistas, los grupos focales o los estudios de caso. Esta decisión, en términos de investigación, busca optimizar el análisis de datos y asegurar la consistencia en la medición de las variables para un grupo poblacional numéricamente destacable de los trabajadores. Este enfoque de tipo cuantitativo podría limitar o restringir el análisis de las experiencias de los trabajadores o de sus percepciones subjetivas de la cultura organizacional.

Por último, la investigación está centrada únicamente en la relación de los factores vinculados a la cultura organizacional y a la gestión del conocimiento. Igualmente, otros factores organizacionales como la gestión financiera, la estrategia de mercado, la innovación tecnológica y las políticas de recursos humanos son intencionadamente excluidos, salvo en lo que atañe a la transferencia del conocimiento y la integración cultural. Durante el transcurso de la investigación en sí misma, un enfoque limitado permite una investigación más concreta y precisa de la influencia de la cultura organizacional en el buen uso de la información dentro de la empresa, aunque no proporciona una visión completa sobre la evaluación de las prácticas de gestión de la empresa.

Las tácticas y recomendaciones proporcionadas a partir de la investigación se adaptarán particularmente a la de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A. Por esta razón, las conclusiones de esta investigación no son extrapolables a otras empresas dentro del sector pesquero, ni a organizaciones de sectores de actividad diferentes. La peculiaridad de la dinámica interna de la organización, los antecedentes industriales existentes y la estructura corporativa de la organización reducen la generalización de las conclusiones al margen de la organización analizada. La tesis limita su alcance a la disponibilidad de datos corporativos internos y a la disposición aún de los integrantes a participar en la encuesta. Las restricciones en la obtención de datos de interés o de baja participación pueden provocar una limita de la profundidad y del alcance de las conclusiones.

El hecho de que se nutra de los datos que informan los propios participantes hace que exista la posibilidad de sesgo, ya que los participantes pueden ofrecer respuestas sociales aceptables o no expresar las ideas que en realidad tienen por el miedo a la confidencialidad o el temor por las posibles consecuencias de las respuestas. Las delimitaciones de la investigación son una cuestión clave para la focalización y la aplicabilidad. Esta tesis aborda la cultura organizativa y la gestión del conocimiento del personal no eventual de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A. físicamente definidos. Las conclusiones serán limitadas, evidentemente por la técnica utilizada, la extensión del estudio y el espacio en el que se aplica la cultura lo que exige

atención en la interpretación y en la manera de aplicar las conclusiones atendiendo al margen de esta delimitación.

Limitaciones

Este estudio presenta una serie de limitaciones que podrían condicionar su rigor y veracidad a la hora de extraer conclusiones. Una de las barreras más relevantes podría ser la propia reticencia de los trabajadores a responder de forma honesta y completa, motivadas ya sea por temas relacionados con la confidencialidad, por tener miedo a las repercusiones que conlleva una confianza ciega, o por otras razones ajenas a la investigación.

Esta vacilación podría provocar la obtención de datos sesgados, lo que comprometería la fiabilidad de los hallazgos del estudio. A pesar de las promesas de confidencialidad, los trabajadores pueden mostrarse reacios a expresar sus opiniones genuinas acerca de la cultura organizacional y las carencias de conocimiento existentes.

Una dificultad adicional señala el difícil acceso a determinada información confidencial de la información interna de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A. Los datos organizacionales relevantes para la realización de un análisis exhaustivo probablemente no fuesen desvelados con motivo de la información protegida, lo que dificultaría la capacidad de la investigación para tratar exhaustivamente todos los factores que puede contribuir a la brecha de conocimiento. La dificultad podría dificultar la identificación de problemas relevantes respecto a la gestión del conocimiento y de la alineación cultural.

Por otra parte, el hecho de que el estudio se planeó únicamente desde la perspectiva de los métodos cuantitativos limita la profundidad de la comprensión sobre las experiencias de los trabajadores y trabajadoras. A pesar de que las encuestas ofrezcan datos estadísticos relevantes, carecen de una estructura compleja y de un contexto que podrían ofrecer la investigación cualitativa, como entrevistas y grupos de discusión, para obtener una imagen completa de las interacciones complejas entre cultura organizacional y la transferencia de conocimiento.

El lapso de observación, que transcurre entre diciembre y febrero de 2025, puede limitar la posibilidad de observar los cambios en la cultura organizativa o los efectos de las intervenciones planteadas. Las mutaciones culturales, así como el avance en la gestión del conocimiento, requieren un tiempo largo para evidenciarse, por lo que no pueden ser observadas en este corto periodo de estudio.

Por último, se debe considerar que los resultados de esta investigación hacen referencia únicamente a Industrial Pesquera Santa Priscila S.A. y no es razonable aplicarlos a otras empresas, ni siquiera en el mismo sector de la industria. Las diferencias en las estructuras organizativas, la estrategia de la empresa o las dinámicas de los trabajadores dificultan la aplicación general de los resultados. Por lo tanto, los resultados tienen que ser medidos y considerados del contexto del objeto de estudio.

Capítulo I: Marco teórico

En el presente capítulo se abordarán las teorías relacionadas como la Teoría de la Cultura organizacional y también el Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral, así como las investigaciones realizadas en estos contextos.

Marco Teórico

Teoría de la Cultura organizacional: fundamentos y componentes

Según Arancibia et al (2021) la cultura de una organización se compone de elementos interconectados que proporcionan una armonía entre los valores y la estructura de la organización, favoreciendo la realización de los objetivos de la organización. Por consiguiente, esta cultura no solo condiciona el contexto en el que se producen las actividades laborales, sino que también orientan de manera directa en el rendimiento de la organización y en la manera en la que los empleados llegan a asumir la función que van desempeñando en la empresa.

En este orden de cosas, la cultura organizacional se compone de artefactos observables, como pueden ser la estructura de la organización y las conductas visibles, así como aspectos menos tangibles, entre los que se pueden destacar los valores fundamentales y las creencias organizacionales (Ramírez y Martínez, 2021). Cuando se dan de la mano, estos factores propician la consonancia en la toma de decisiones y en las posiciones organizacionales, tomadas como cruciales en el funcionamiento de una organización. Sánchez (2020) recoge la idea de que la cultura organizacional no solo refuerza el clima interno, sino que también actúa como un signo importante de la eficacia organizacional, dado que se asocia a prácticas de alto rendimiento y liderazgo efectivo. Relación que viene a indicar que la conjugación de la cultura con otros sistemas organizacionales podría ser un factor que favoreciera la eficacia de la organización.

Teoría de la medición del impacto de la cultura organizacional en el éxito estratégico

La medición del impacto de la cultura organizacional en El éxito estratégico resulta fundamental para comprender de qué manera los valores, comportamientos y creencias compartidos dentro de una organización afectan el alcance de sus objetivos. Si la cultura organizacional encuentra un equilibrio con la estrategia empresarial, puede llegar a ser un catalizador para el aumento de la productividad, la innovación y la satisfacción del cliente, los cuales son determinantes en un entorno competitivo. De esta manera, la identificación y el estudio de los diferentes indicadores permiten que las empresas puedan evaluar si su cultura está contribuyendo adecuadamente a sus objetivos estratégicos o si hay que realizar cambios (Krupskyi & Kuzmytska, 2020). Uno de los indicadores de uso común para la comprobación del impacto del comportamiento de la cultura organizacional es la productividad, que mide de qué forma y con qué eficiencia los empleados consiguen transformar los recursos en resultados. La cultura que promueve la colaboración, la asunción de responsabilidades o del reconocimiento del esfuerzo en general inspira a los empleados a que alcancen y trabajen con la intención de conseguir mayores niveles de desempeño.

Por otro lado, ciertas culturas organizacionales rígidas o sin movilidad pueden reducir la productividad de la misma, causando desánimo o un desajuste general en relación a los objetivos de la organización. En este sentido, la monitorización de medidas tales como la productiva por trabajador o el tiempo promedio que se prolonga la ejecución de tareas clave permite a las organizaciones examinar el efecto directo de su cultura organizacional sobre la eficacia operativa (Samad et al., 2018).

Un elemento que tiene igualmente mucha importancia, para la capacidad de innovar, es la capacidad de la organización para desarrollar productos, procesos o conceptos que aporten un valor a los mercados. Las culturas organizacionales que fomenten la creatividad, el aprendizaje continuo y la tolerancia al riesgo son más propensas a implantar estrategias innovadoras. Esta capacidad se puede evaluar mediante indicadores como el

número de nuevos proyectos llevados a cabo, las patentes registradas, o el porcentaje de ingresos provenientes de productos o servicios recién lanzados. Una cultura organizacional alineada con la innovación puede ser decisiva para liderar un sector, en contraposición a quedar rezagado ante la competencia. (Wu et al., 2019).

La satisfacción del cliente es uno de los indicadores más requeridos para ir analizando los efectos de la cultura organizativa sobre el triunfo estratégico. Una cultura orientada al cliente que valore la calidad, el servicio y la atención personalizada proporciona una experiencia mejor para los consumidores. Herramientas como las encuestas de satisfacción, las puntuaciones de la Net Promoter Score (NPS), o la evaluación de las tasas de retención de clientes ofrecen información útil para ir analizando cómo la cultura organizativa interactúa en las percepciones y decisiones de los clientes y también ayuda a encontrar áreas de mejora que pueden producir un efecto directo sobre las métricas financieras (Deeb et al., 2023).

Más allá de estos indicadores, el compromiso y la retención de talento son indicadores primordiales para hallar el impacto de la cultura organizativa. Las empresas con culturas potentes y alineadas con sus estrategias suelen atraer y retener talento altamente cualificado, reduciendo los costos relacionados con la rotación y favoreciendo la continuidad de la implementación de los planes estratégicos. Encuestas de clima laboral, tasas de rotación no deseadas y niveles de compromiso son herramientas adecuadas para medir el impacto y reajustarlo en función de las necesidades de las organizaciones (Alina et al., 2018).

Ello también permite que se obtengan datos también relevantes si se usan sistemas de evaluación de desempeño coherentes con los valores culturales para medir cómo los comportamientos y habilidades promovidos por la cultura están dando lugar a resultados estratégicos, lo que significa que se comienza a trazar el vínculo entre cultura y éxito empresarial. Por ejemplo, el análisis de competencias clave permite revisar cómo las capacidades determinadas por los empleados ayudan a conseguir los objetivos

estratégicos, por ejemplo, si el crecimiento se sitúa en el crecimiento del mercado o la internacionalización (Hartnell et al., 2019).

Finalmente, no deja de ser recomendable tratar el análisis de la adecuación de la cultura organizacional a la estrategia. El hecho de que en una cultura organizacional determinada, la flexibilidad o la capacidad de respuesta a los cambios del entorno sean factores clave para la implementación exitosa de la estrategia en un entorno cambiante; la velocidad para poner en marcha nuevas iniciativas o la gestión de crisis como indicadores válidos para captar el rol de la cultura en el éxito de la estrategia, etc., Esto lleva a pensar que medir el impacto de la cultura en la estrategia no solo sirve para comprobar la contribución de una cultura determinada, sino que también ofrece una plataforma para poderla mejorar y maximizar el impacto de la cultura organizacional a favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales (Muhammad et al., 2022).

Teoría del impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral

La cultura de la organización impacta de manera considerable el trabajo de las personas, puesto que representa un grupo de reglas y principios que guían la conducta de los trabajadores dentro de una organización. Así, tal como indican Villegas y Bello (2018), una cultura organizacional sólida, que incorpora valores como el trabajo en equipo o la consecución de objetivos, puede hacer que el desempeño laboral aumente significativamente, ya que ayuda a mantener el foco dentro de un equipo de trabajo que facilita la obtención de los objetivos de la organización.

La cultura de la organización influye en las tasas de lealtad de las trabajadoras/es y en sus tasas de satisfacción con el trabajo, abordando también la mejora en el rendimiento laboral.

Dicha cultura fomenta el compromiso y la satisfacción en el trabajo, pero no sólo está relacionada con la mejora del rendimiento, sino también con el aumento de la productividad y el sentido de valía y motivación de las trabajadoras/es (Obando, 2023 y otros).

La disciplina en el trabajo, en cuanto uno de los elementos de la cultura de organización, es uno de los factores esenciales para la mejora del rendimiento (Putra, 2023 y otros).

Muestra cómo la cultura de la organización aumente de una forma beneficiosa el rendimiento de las trabajadoras/es, pero también que la disciplina en el trabajo es el elemento que tiene un efecto extraordinario en el rendimiento, por lo que la cultura organizacional no debe ser sólo ideales y reglas generales, sino que también debe incluir componentes concretos (la disciplina) para inducir una mejora en el rendimiento.

Teoría de la brecha de conocimiento en la cultura organizacional

La falta de conocimiento en la cultura de la organización es un reto habitual que impacta la eficacia de la administración del conocimiento y, consecuentemente, el rendimiento de la organización. En términos generales, esta brecha hace referencia a la divergencia entre el saber existente y el saber necesario para alcanzar los objetivos de la organización de forma eficaz. Como señala Ramírez y Martínez (2021) uno de los obstáculos más significativos a los que se enfrentan las organizaciones en la administración del conocimiento reside en cómo la cultura de la organización determina la actitud de los trabajadores para difundir y emplear información esencial.

La disparidad en el conocimiento se intensifica por subculturas en las organizaciones que, aunque pueden potenciar la variedad de puntos de vista, frecuentemente restringen el intercambio de saberes entre los distintos departamentos. Flores et al (2022) argumentó que estas subculturas pueden generar obstáculos al intercambio de saberes, dado que los integrantes de una subcultura pueden ver el saber como un recurso restringido que necesita ser resguardado para preservar su autoridad o poder en la organización.

La ausencia de una cultura de cooperación también fomenta esta brecha, obstaculizando que los trabajadores obtengan la información requerida. Rodríguez y Bautista (2021) sostuvieron que una cultura de colaboración promueve la generación e intercambio de saberes, fomentando de esta manera un aprendizaje organizacional que aporta al desempeño de la

organización. Sin embargo, si esta cooperación no se promueve, el conocimiento se transforma en un recurso fragmentado y complicado de administrar.

En última instancia, Cajas (2018) enfatizó la relevancia de elaborar estrategias de conocimiento que tomen en cuenta el efecto de la cultura organizativa para reducir la brecha de saber. Estas tácticas deben tratar la importancia de un entorno de confianza y comunicación franca, que promueva el acceso y la transmisión de conocimiento de forma transversal en toda la organización.

Estrategias de capacitación y formación en cultura organizacional

Las tácticas que hacen referencia a la formación y educación en la cultura de la organización son determinantes en el ajuste de las conductas y valores de los trabajadores con respecto a las metas de la organización. Tales tácticas permiten que se construya un sólido sustrato de saberes y prácticas compartidos que puedan facilitar la unidad y el funcionamiento en la organización. Según (Sánchez et al., 2021), la cultura de formación y aprendizaje es un subgrupo de la cultura de la organización que hace referencia a los valores y a los significados dados al aprendizaje en el seno de la organización, y que propugna una actitud abierta a los desarrollos profesionales de los trabajadores.

Una estrategia fundamental en la formación en cultura organizacional es la incorporación de prácticas de adaptación y colaboración, que faciliten a los trabajadores el aprendizaje a través de la experiencia y el trabajo colaborativo. Hernández et al (2022) afirmó que la educación culturalmente adaptativa y basada en experiencias permite que los trabajadores desarrollen su capacidad de adaptación y empatía, sobre todo en situaciones multiculturales, las cuales fomentan la cohesión y el comprender distintos tipos de organizaciones. Estrategias que permiten obtener habilidades técnicas y, a su vez, comprender y apreciar los componentes culturales que son propios de la organización.

Además, la educación en cultura organizacional necesita el respaldo activo de los líderes, quienes desempeñan un papel crucial en moldear y fortalecer los valores culturales que se buscan. Como enfatiza Arrieta (2022) los líderes tienen que comportarse de forma consistente con los valores que buscan fomentar y garantizar que los trabajadores que muestren estos valores sean reconocidos, lo que potencia la dedicación hacia la cultura de la organización. La formación en cultura organizacional, por tanto, no sólo ha de poner el acento en la transmisión de competencias técnicas, sino en una construcción y fundamento del conocimiento propio de los valores y de las reglas de la organización. Dichas estrategias, asociadas a una cultura de apoyo y a liderazgo efectivo, pueden servir para el enriquecimiento de la cohesión y el desempeño organizativos perenne.

Herramientas y métodos de diagnóstico de la cultura organizacional

Las metodologías y protocolos de análisis de la cultura organizacional son irremediamente necesarios para conocer aquellos valores, normas y creencias que permiten dar razón de cualquier comportamiento por parte de las personas inmersas en el contexto general de una organización. El cuestionario de Evaluation of Organizational Culture (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) es una herramienta habitual que da validez a la cultura de una organización a través de la revisión de los valores que predominan para su evaluación y su posterior perfil con la cultura necesaria. Cajamarca (2022) sostiene que el OCAI ofrece un marco de cuatro factores que permite examinar exactamente la cultura que existe, así como la cultura que necesita la organización y, así, descubrir las disonancias para conseguir plantear estrategias de cambio.

Por el contrario, el enfoque de entrevistas y encuestas sistemáticas facilita una comprensión más completa de las percepciones individuales dentro de la organización. Saavedra et al. (2021) subrayan la eficacia de integrar cuestionarios estandarizados con entrevistas críticas para recopilar opiniones individuales sobre eventos organizacionales, proporcionando un examen integral de las normas culturales a través de la triangulación de datos.

Esto mismo, se puede aplicar para proceder a articular los datos cuantitativos dentro del entorno particular de cada organización favoreciendo así, una mejor comprensión de su cultura organizacional. Uno de los instrumentos más relevantes es el Organizational Culture Profile (OCP), facilitando el conocimiento entre la coincidencia de los valores de los trabajadores y los de la organización. Este perfil puede ser usado como un método para el estudio de la “consecuencia individuo-organización” y para predecir resultados como el bienestar en el trabajo o la retención. Velázquez y Díaz (2023) sugirieron el uso de este instrumento que puede favorecer la identificación de la proximidad entre la cultura de los trabajadores y de la organización, elemento que es importante para el fomento del iso en la organización. Así, en la medida que estas herramientas están comprendidas desde el OCAI hasta el OCP se presentan como herramientas por las cuales las organizaciones pueden no solo estudiar su cultura sino identificar las áreas centrales de intervención que puedan conducir a la construcción de una cultura más unida y que esté alineada con sus objetivos estratégicos.

Marco Conceptual

Cultura Organizacional

La cultura organizativa da origen a la combinación de valores propios, sistemas de creencias y conductas que tienen en común los integrantes de una organización y que guían la forma en que se producen las reacciones en los diferentes momentos que se presentan en el funcionamiento de cualquier organización. (Céspedes, 2020). Por tanto, los trabajadores tienen una identidad propia y consolidan el compromiso hacia los propios valores y objetivos de la organización, el cual es vital para adaptarse y sobrevivir a las transformaciones externas e internas.

Además, investigaciones actuales subrayan que, en contextos complicados como el médico, una sólida cultura organizacional puede potenciar la seguridad y la calidad en la atención al paciente, lo que subraya

la relevancia de entender estos principios para promover un entorno de trabajo saludable

Así mismo, escritores como Garavan et al (2019) enfatizaron que la cultura organizacional funciona como una fuerza dual; por un lado, promueve la realización de los objetivos de la organización, pero por otro, puede convertirse en un impedimento frente a los procesos de transformación. Esta dualidad avala una cultura vigorosa y uniforme, pero al mismo tiempo tiene que ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las exigencias y circunstancias que puedan ir surgiendo.

Brecha de Conocimiento

La brecha de conocimiento en el marco organizacional puede ser conceptualizada como la diferencia que hay entre el conocimiento que tiene que ser alcanzado para cumplir los objetivos de una determinada organización y el conocimiento que existe en la propia organización. Las discrepancias de conocimiento pueden presentarse de varias formas, como por ejemplo, la falta de determinadas competencias o, incluso, la falta de conocimiento respecto a las mejores prácticas en aquellos aspectos considerados críticos, lo que repercute adversamente en la capacidad de innovar y competir de la empresa (Agostini et al. 2020).

Agostini et al. (2020), apuntando que la brecha de conocimiento se genera no solo por la escasa información sino por la incapacidad de utilizar correctamente el conocimiento disponible. En este sentido se ha propuesto que las estrategias de gestión del conocimiento deberían proporcionar la conectividad de la información disponible y las prácticas organizacionales, mejorando así la transferencia de conocimiento y la reducción de la brecha existente entre el conocimiento teórico y el del conocimiento en su utilización.

Comunicación Organizacional

La comunicación en las organizaciones puede ser definida como el proceso que permite al compartir la información en una organización, aportando directamente a la cohesión y al funcionamiento eficaz o eficiente de los grupos de trabajo. Esta comunicación incluye el proceso de intercambio

de mensajes tanto de tipo oficial como de tipo informal entre los distintos niveles de la organización lo que permite que sean complementados tanto en relación con el objetivo que se desea alcanzar como con el conocimiento mutuo respecto a los mismos (Ramírez y Martínez, 2021).

Igualmente, se sostiene que la comunicación en una organización no solo debe enfocarse en la transmisión de mensajes, sino también en la interpretación y entendimiento de estos mensajes por los receptores, lo que puede fluctuar considerablemente en función de factores culturales y del entorno organizacional (Soliz et al., 2017).

Alineación Cultural

La concordancia cultural en las organizaciones alude a la armonización de los valores, convicciones y conductas personales de los trabajadores con la cultura y metas estratégicas de la compañía. Este procedimiento posibilita que el equipo opere en consonancia con los objetivos de la organización, favoreciendo de esta manera la consecución de objetivos compartidos. Hernández et al (2022) indico que la alineación cultural es esencial para fomentar la innovación en las organizaciones, al ofrecer una arquitectura de elección ambiental que orienta las conductas de los trabajadores hacia las metas de la entidad.

Inteligencia organizacional

La inteligencia organizacional consiste en la capacidad de una organización para adquirir, procesar, analizar e incorporar una información estratégica, con el objetivo de que una organización se adapte a los vaivenes del entorno y, por tanto, expresar el poder de una habilidad de la toma de decisiones.

El término hace alusión a una diversidad de procesos que le permiten a la misma, por una parte, identificar las oportunidades emergentes en el contexto, y por otro lado, prever los riesgos que pueden surgir como consecuencia de los cambios medios, así como gestionar y aprovechar los recursos de mejor manera para mejorar el rendimiento organizacional.

A diferencia de la gestión del conocimiento, que está centrada en la creación y la difusión de información interna, la inteligencia organizacional puede abarcar tanto la información interna como externa, por ejemplo, datos de análisis de mercado, tendencias sectoriales, competidores e información sobre cambios regulatorios, etcétera.

Se trata, pues, del desarrollo de una competencia organizativa que implica la existencia de sistemas y/o herramientas de análisis de datos, de procesos de aprendizaje organizacional y de mecanismos de comunicación organizativa. El uso de tecnologías de la información, como por ejemplo sistemas de inteligencia empresarial (Business Intelligence, BI) o análisis de grandes volúmenes de datos (Big Data) permiten a las organizaciones transformar grandes volúmenes de datos en información útil de cara a la toma de decisiones estratégicas (Ceniceros et al., 2019).

La inteligencia organizacional es una cultura organizativa que apoya la adaptación y la innovación. Impulsa el trabajo en equipo entre los departamentos, el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento de forma eficiente. Todo ello permite a las organizaciones poder dar respuesta a los cambios que se produzcan en el medio, mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Gestión del cambio

La gestión del cambio es un proceso sistemático orientado a ayudar a una organización a pasar de su estado actual a un estado futuro deseado. El capital humano Este procedimiento conlleva la implementación de estrategias, metodologías y herramientas concebidas para capacitar, respaldar y orientar a los trabajadores y a la organización en su totalidad durante la ejecución de transformaciones organizacionales. Dichos cambios pueden abarcar aspectos relacionados con la estructura organizativa, aquellas modificaciones que involucren los procesos internos, cambios que requieran la utilización de la tecnología, los cambios vinculados a las estrategias de negocio o la cultura organizativa. El cambio también persigue la minimización de la resistencia al cambio y el fomento de la aceptación de nuevas propuestas. Para ello, se implementan estrategias que requerirán la implementación de una

comunicación eficaz, de formación continua, de la implicación del personal, del liderazgo y de compromiso con el cambio. Un método eficaz de administración del cambio demanda comprender las inquietudes de los trabajadores, involucrarlos en el proceso y dotarlos de las herramientas requeridas para adaptarse a las nuevas circunstancias laborales (Campas y del Carmen, 2020).

Capital humano

El capital humano hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, competencias y actitudes que poseen los trabajadores y que contribuyen a la consecución de los fines organizacionales. Este principio señala que los colaboradores son el activo estratégico más requerido para el desarrollo y la sostenibilidad de una organización, en tanto se relaciona el rendimiento, la creatividad y la innovación con el nivel de productividad y competitividad de la organización (Bernal, 2021).

A diferencia de otros activos de una organización el capital humano presenta una naturaleza intangible y resulta difícilmente replicable por la competencia. La buena gestión de este capital haría referencia no sólo a la atracción, sino también al desarrollo, la motivación y a la retención del talento en la organización incluyendo procesos eficaces de selección y contratación, programas de formación continuada, planes de desarrollo del personal y estrategias de bienestar organizacional con la finalidad de promover el compromiso y la satisfacción del personal (Rodríguez y Lechuga, 2019).

La estructura del capital humano se segmenta en dos componentes fundamentales: el capital intelectual y el emocional. El capital intelectual abarca, por un lado, el conocimiento técnico, la experiencia acumulada y el talento, y por el otro, el capital emocional está relacionado con la motivación, la creatividad y el trabajo en equipo. Ambos elementos son decisivos para incentivar la innovación y mejorar los procesos internos. La inversión en capital humano permite a las compañías adaptarse a los cambios del entorno, mejorar la calidad de los productos y servicios para consolidar su posición en el mercado. Una gestión estratégica del capital humano incrementa la productividad, pero también favorece la construcción de un ambiente de

trabajo positivo que favorezca el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en la organización (Zambrano et al., 2022).

Aprendizaje experiencial

El aprendizaje experiencial es una concepción didáctica y organizativa que considera el conocimiento como un proceso de adquisición mediante la experiencia directa y la reflexión sobre la práctica y la acción.

Para esta perspectiva, las personas adquieren más rápidamente los conocimientos implicándose activamente en situaciones reales o concretas, analizando sus consecuencias y aplicando lo adquirido para mejorar su rendimiento. Desemboca en un enfoque radicalmente diferente de las perspectivas pedagógicas ordinarias, donde se erige en un modelo que en lugar de primar la transmisión del conocimiento teórico, prioriza la acción y la experiencia (Espinar y Viguera, 2020).

Este modelo sobre cómo adquirir conocimientos implica un ciclo incesante de la acción y la reflexión formando un ciclo constituido por cuatro etapas básicas conforme al modelo de David Kolb: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta, y experimentación activa.

El ciclo construye conocimientos y habilidades que se pueden utilizar, por tanto, en contextos similares y futuros que les da más habilidad para adaptarse y resolver problemas en entornos organizativos (Garcés y Peña, 2020).

El aprendizaje experiencial en la organización se entrena a través de la captura del conocimiento. En esta captura del conocimiento queda posibilitado cuando se emplean actividades de trabajo como proyectos colaborativos, simulaciones, estudios de caso, coaching o rotación de papeles. En definitiva, estas prácticas permiten a las personas que trabajan en la organización el encauzamiento de problemas reales, de revisar los resultados de sus decisiones y desarrollar habilidades competencialmente potenciadas. Juntos genera creatividad, innovación y pensamiento crítico, lo cual debiera ser cualidades básicas para el desarrollo profesional y la competitividad organizativa (Solano, 2019).

Empoderamiento laboral

El empoderamiento laboral es una técnica de organización que consiste en incrementar el grado de autonomía, responsabilidad y poder de decisión de los empleados en el desarrollo de sus obligaciones y responsabilidades. A partir de estos puntos previos, el empoderamiento laboral se encuentra vinculado, en primer lugar, con la delegación de autoridad y, en segundo lugar, con el hecho de proporcionar herramientas, recursos y la confianza para llevar a cabo la toma de decisiones vinculadas a la modificación de los procesos y resultados organizacionales. El empoderamiento tiene como propósito aumentar la participación, la creatividad y el compromiso de los trabajadores en la consecución de los objetivos organizacionales. Una de las principales ventajas que puede aportar el empoderamiento laboral reside en que los trabajadores están más motivados y satisfechos. Cuando las creencias apuntan a la consideración y a la capacidad que tienen los trabajadores de incidir en el desarrollo de sus tareas, los trabajadores suelen manifestar niveles de mayor compromiso con la organización y se muestran más productivos.

Esta metodología fomenta igualmente la innovación, dado que los trabajadores se ven motivados a sugerir conceptos y soluciones creativas sin temor a represalias (García y Fernández, 2020).

Adaptabilidad organizacional

La adaptabilidad organizacional se refiere a la habilidad de una organización para adaptarse de forma ágil y eficaz a las fluctuaciones internas y externas del contexto. Este concepto engloba la predisposición de la entidad para modificar sus estrategias, estructuras, procesos y comportamientos con el propósito de atender a las emergentes exigencias del mercado, progresos tecnológicos, modificaciones regulatorias o cambios sociales. Una organización adaptable se caracteriza por su flexibilidad y resiliencia, lo cual le habilita para prever tendencias emergentes, gestionar situaciones de crisis y capitalizar oportunidades. Esta habilidad no solo está condicionada por la estructura organizativa, sino también por la mentalidad de sus líderes y empleados, quienes deben estar dispuestos a adquirir conocimientos, adquirir

nuevas competencias y enfrentar desafíos inéditos. La adaptabilidad organizacional está intrínsecamente vinculada con la innovación, la administración del cambio y el aprendizaje constante (Noussan Lettry, 2020).

Con el objetivo de potenciar la adaptabilidad, las entidades frecuentemente instauran prácticas tales como la capacitación continua de su personal, la diversificación de productos o servicios, la incorporación de tecnologías en desarrollo y la promoción de un ambiente de innovación. Adicionalmente, es esencial una comunicación interna eficaz y la toma de decisiones descentralizada para propiciar respuestas ágiles y coordinadas (Alina y otros, 2018).

Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional alude a la habilidad intrínseca de una entidad para prever, ajustarse y recuperarse de circunstancias adversas, alteraciones inesperadas o crisis, preservando la continuidad operativa y garantizando su viabilidad a largo plazo. Esta competencia conlleva no solo la superación de impedimentos, sino también el aprendizaje derivado de ellos con el objetivo de robustecer procesos, estructuras y estrategias. Una entidad resiliente detecta riesgos potenciales y formula planes de acción que posibilitan una respuesta rápida y eficaz. Esta perspectiva proactiva engloba la administración de crisis, la adopción de decisiones ágiles y la habilidad para innovar ante retos. La resiliencia organizacional se encuentra determinada por la cultura existente en la organización, en donde los trabajadores no solo están implicados, sino que se encuentran detrás de la evolución de la manera más flexible y creativa posible (Barrón y Sánchez, 2022).

Los principales aspectos de la resiliencia organizacional son un correcto liderazgo, la comunicación, la diversificación de los recursos, la gestión de riesgos o la capacidad de aprendizaje. Las organizaciones resilientes no solo se adaptan a los cambios del entorno, sino que además crecen a medida que son capaces de detectar nuevas oportunidades de crecimiento y mejora. Esta destreza resulta imprescindible para garantizar la competitividad y estabilidad organizativa en un entorno cambiante y competitivo (Afra et al., 2023).

Gestión del talento

La gestión del talento constituye un conjunto de prácticas estratégicas centradas en la atracción, el desarrollo, la motivación y la retención de los trabajadores que presentan un alto potencial y las capacidades críticas para lograr los objetivos de la organización. Esta visión asume que el capital humano es un recurso valioso para alcanzar la competitividad y la sostenibilidad de la organización, y este proceso tiene como objeto alinear las competencias y habilidades de las personas con la orientación y los objetivos de la organización. Este proceso puede ser dividido en varias etapas, que son: selección de personal; formación continua; gestión del rendimiento; planes de carrera y sucesión, así como gestión de incentivos y reconocimientos.

La administración del talento no se limita a la contratación de personal calificado, sino que también busca impulsar el desarrollo profesional de los trabajadores mediante la provisión de oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo (Castro, 2021).

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se explica como un proceso sistemático y planificado para poder mejorar la eficacia, el rendimiento y la salud de la propia organización. Este proceso conlleva la implementación de los cambios estratégicos en la cultura, la estructura, los procesos y los comportamientos organizacionales para poder llevar a cabo el desarrollo sostenible y la adaptación a los cambios del entorno (Agostini et al., 2020). El desarrollo organizacional funciona en el sentido del fortalecimiento de las competencias internas de la organización mediante las intervenciones que buscan fomentar la innovación, el aprendizaje permanente y la mejora de la comunicación. Estos esfuerzos pueden abarcar la reconfiguración de procesos, la actualización tecnológica, la administración del cambio, el robustecimiento del liderazgo y la formación del personal. La implicación directa de los trabajadores en estos procesos es esencial para asegurar la eficacia de las iniciativas de avance (Bernal, 2021).

Cultura de innovación

La cultura de innovación alude al compendio de valores, convicciones, posturas y prácticas dentro de una entidad que promueven y respaldan la generación, desarrollo e implementación de ideas innovadoras y creativas. Dicha cultura estimula al colaborador para que adopte un modo de pensar innovador, para que acepte los riesgos considerados necesarios y para que participe en la identificación de soluciones innovadoras para la optimización de productos, procesos y servicios. Por tanto, la cultura de la innovación se puede caracterizar por la apertura al cambio, la aceptación del error como parte del proceso de aprendizaje y la estimulación de la creatividad en todos los niveles de la organización. Las organizaciones que implementan esta cultura generan ambientes en los que los empleados se sienten seguros para manifestar ideas, sugerir mejoras y experimentar sin temor a ser sancionados por eventuales errores (Maya et al., 2019).

Cambio organizacional

El proceso de cambio organizacional implica la modificación planificada de sus estructuras, procesos, estrategias, tecnología o cultura corporativa con el objetivo de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno o optimizar su rendimiento interno. Este proceso puede ser impulsado por factores que actúan desde el propio grupo organizativo, como sería la necesidad de mejorar las operaciones de la misma, u otros que surgen desde fuera del grupo, como serían las variaciones en el mercado, los avances tecnológicos o nuevas normativas reguladores. La transformación de la organización puede ser clasificada de diversas maneras, atendiendo a la profundidad y extensión de la misma. La transformación incremental conlleva cambios progresivos y en el tiempo, de los procesos o estructuras vigentes, mientras que la transformación transformacional comporta cambios drásticos, que afectan a la estrategia, a la cultura o al funcionamiento de la organización. Ambas transformaciones requieren una gestión adecuada para evitar la resistencia y lograr el éxito (Falótico y Pérez, 2020).

Clima organizacional

El clima organizacional hace referencia a la percepción colectiva de los trabajadores/as sobre el contexto que hay en el trabajo en el interior de una organización. Esta percepción se ve influenciada por multitud de elementos como pudieran ser el estilo de dirección, la comunicación interna, las relaciones personales, las condiciones laborales, las oportunidades de desarrollo profesional y el tipo de política de consideración y recompensa. El clima organizacional positivo se distingue de un entorno con confianza, respeto, colaboración y motivación en el que los trabajadores/as se sienten considerados y desarrollan un compromiso hacia sus metas. Este clima permite alcanzar la satisfacción laboral, disminuye la rotación de trabajadores, aumenta la productividad y fomenta la innovación. Por el contrario, un clima organizacional negativo puede dar lugar a desmotivación, estrés, conflicto laboral y bajo rendimiento, aspectos que indudablemente impactan en el rendimiento global de la organización (Brito et al., 2020).

La evaluación del clima organizacional se llevará a cabo mediante la aplicación de encuestas, entrevistas, y el análisis del desempeño para reconocer oportunidades de valoración y la formulación de planes de acción orientados a reforzar la cultura de la organización. La actuación visible de los resultados, la claridad en la comunicación, el reconocimiento de logros, la promoción de oportunidades de desarrollo profesional y la mejora de las condiciones de trabajo vienen a ser estrategias requeridas para constituir un clima de trabajo saludable (Moran et al., 2021).

Gestión del conocimiento organizacional

La administración del conocimiento organizacional se refiere al procedimiento sistemático de identificación, generación, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento dentro de una entidad con el objetivo de optimizar su rendimiento, competitividad y habilidades de innovación. Este concepto amalgama estrategias y prácticas dirigidas a optimizar el uso de los recursos intelectuales y las experiencias acumuladas por los trabajadores, convirtiendo el conocimiento individual en un recurso colectivo y accesible para la totalidad de la organización (Brito et al., 2020).

Este procedimiento engloba tanto el conocimiento explícito, que se caracteriza por su formalidad y facilidad de documentación (manuales, bases de datos, informes), como el conocimiento tácito, que se fundamenta en la experiencia y competencias de los trabajadores y presenta una mayor dificultad para su codificación. La administración eficaz de ambos tipos de conocimiento facilita la optimización de procesos, la minimización de errores, la optimización del proceso de toma de decisiones y la promoción de la innovación (Calles et al., 2019).

Las entidades instituyen sistemas de administración del conocimiento a través de plataformas digitales, bases de datos, comunidades de práctica, programas de mentoría y programas de formación continua. Estas herramientas promueven la transmisión de saberes entre los diversos niveles y áreas, previniendo la pérdida de información esencial y fomentando el aprendizaje organizacional (Cajamarca, 2022).

Capítulo II: Marco Metodológico

Población

En el marco de una investigación, la población se puede definir comúnmente como el conjunto total de individuos, elementos, hechos u objetos que comparten ciertas características y que son objeto de estudio con el fin de responder una pregunta de investigación o resolver un problema determinado. Es importantísimo que ese conjunto esté bien delimitado de acuerdo a criterios establecidos de antemano, los cuales pueden abarcar, entre otras cosas, la localización geográfica, el sector económico, las características demográficas o las funciones que desempeñan los sujetos de la investigación dentro de una organización. La población es la generadora de aquellos datos cuya recolección permita realizar inferencias o generalizaciones de resultados con validez y fiabilidad. El conocimiento y la delimitación de esta población son importantes, puesto que eso implica y asegura que los resultados sean representativos y relevantes de la investigación en la que se pretende realizar el estudio.

En el caso de las investigaciones organizacionales, la población tiende a estar constituida por trabajadores de los distintos niveles jerárquicos y de distintas divisiones o departamentos, cuyas percepciones y comportamientos determinan los procesos internos de la organización (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Estudio orientado a los empleados de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A. que es una de las empresas más importantes del sector pesquero de Ecuador. La organización tiene un total de unos 20.292 trabajadores distribuidos en las áreas administrativas y operativas. La delimitación de esta población radica en la necesidad de conocer esas diferencias del conocimiento asociado a la cultura de la empresa, partiendo de que los trabajadores son un elemento clave para la productividad y la sostenibilidad de la organización.

La evaluación de este grupo permitirá identificar factores que afectan la gestión del conocimiento y proponer estrategias de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la cultura organizacional y al desarrollo del rendimiento empresarial.

Muestra

La muestra se caracteriza como un subgrupo representativo de la totalidad de la población, que es la parte que se elige para obtener información con la finalidad de hacer inferencias y/o generalizaciones de todo el colectivo. Este procedimiento es clave y básico en el entorno de la investigación, ya que permite realizar el análisis de datos sin necesidad de llevar a cabo el estudio de todos y cada uno de los miembros de la población objetivo, ya que optimiza recursos (tiempo, coste y esfuerzo). La muestra a utilizar, en cambio, debe ser lo más representativa posible, es decir, que resulte representativa de las características y la variabilidad que presenta la población, a fin de garantizar los resultados del trabajo realizado. El tamaño de la misma además de la forma de llevarla a cabo viene condicionado por el objetivo del trabajo, el grado de confianza y el margen de error tolerado (Arancibia et al., 2021).

Para calcular la muestra de la población enunciada de la empresa Industrial Pesquera Santa Priscila S.A. se utilizó la siguiente fórmula de la figura 1

Figura 1

Fórmula de la población finita

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (20,292 empleados)

z = Valor Z según el nivel de confianza (1.96 para 95%)

p = Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e = Margen de error permitido (0.05 o 5%)

Esto origina un tamaño de muestra 378 trabajadores, lo cual garantiza la calidad de los resultados, ya que estos reflejarán con autenticidad los datos de la completa plantilla de los 20.292 trabajadores de la empresa Industrial Pesquera Santa Priscila S.A. Este tamaño de la muestra garantiza que se obtendrán resultados válidos con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Esto significa que los resultados de la investigación reflejarán la percepción y la experiencia de los trabajadores en relación con la cultura organizativa y la administración del conocimiento. De este modo, la elección correcta del tamaño de la muestra para asegurar la validez y aplicación de los resultados del estudio a la organización, la representatividad de la muestra ayudará a la identificación adecuada de las carencias de conocimiento existentes, por lo cual se podrá trazar cómo mejorar de acuerdo con las necesidades específicas de los trabajadores, se fomenta así el fortalecimiento de la cultura organizativa y mejora la eficacia de la organización.

Enfoque de investigación

La investigación se realiza bajo el diseño e implementación de una metodología de investigación de tipo cuantitativa, centrada en la recolección y análisis sistemático de datos numéricos en un proceso y diseño de investigación, investigación que es particularmente efectiva para la obtención de resultados precisos y válidos, ya que permite detectar y calcular relaciones de tipo específico entre determinadas variables dentro del marco organizativo. La aplicación de esta herramienta dotó de sistematización a la recolección de datos y permitió un análisis estadístico muy detallado de los mismos, un aspecto este que representa un aspecto fundamental para la confirmación de las hipótesis planteadas y consecuencias objetivas, y evitar, de esta manera, las interpretaciones subjetivas de los datos. En el seno de la administración organizativa, el método cuantitativo se ha revelado especialmente pertinente para el análisis de la percepción de los trabajadores sobre la cultura organizativa, el compromiso organizacional, y la comunicación interna.

De acuerdo con De Franco y Solórzano (2020), esta metodología de investigación supone un enfoque estandarizado de minimizar sesgos e

incrementar la reproducibilidad de los resultados, elementos básicos dentro de la investigación organizativa. En esta misma línea, Sanguino (2020) señalo que la correcta utilización de la metodología cuantitativa asegura la exactitud de los resultados obtenidos, sustentados en técnicas estadísticas, que ayudan a garantizar la validez de los datos y su recolección. Por lo que la utilizada metodología se constituye como la más apropiada desde el punto de vista de poder realizar un análisis objetivo sobre la relación entre las variables organizativas, y ya que permite que los resultados pudieran ser aplicados a cualquier otra situación organizativa para la toma de decisiones.

Método de investigación

El enfoque metodológico adoptado en este estudio es el descriptivo con orientación cuantitativa, concebido para examinar y comprender las características y las interrelaciones presentes entre variables particulares dentro de la organización. Este enfoque posibilita la identificación, descripción y análisis de fenómenos sin alterar las variables, ofreciendo una perspectiva exhaustiva de la circunstancia contemporánea. En el presente estudio, el objetivo es analizar la disparidad del conocimiento en la cultura organizacional de los trabajadores de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A., facilitando la identificación de patrones y tendencias que inciden en la administración del saber. La metodología empleada corresponde a la de orden deductivo, que consiste en aplicamos junto a la interpretación de teorías y principios generales que ya han sido validados. Este procedimiento práctica de la teoría permite la validación de las hipótesis relacionadas con la cultura de la organización (Bernal, 2006).

La recogida de información se logrará a través de la realización de encuestas, que es un mecanismo que permite recoger información cuantificable de forma sistemática y objetiva, lo cual favorecerá el hecho de que los resultados sean precisos y ajustados a la investigación. Conforme a Hurtado, 2008 la organización y la planificación de la investigación son elementos imprescindibles para que la validez de los resultados que obtengamos sea la correcta. Esto implica determinar los tiempos para la aplicación de la investigación, la máxima priorización de las actividades

esenciales y vigilar continuamente el desarrollo de la investigación. La aplicación de la técnica de investigación descriptiva y cuantitativa logra conseguir un análisis riguroso de los datos y permite la formulación de propuestas de soluciones fundamentadas en la investigación.

Alcance

El campo de la investigación establece las fronteras y el grado de expansión del estudio, indicando hasta donde se intenta llegar, el examen del problema planteado. Este aspecto reviste fundamental importancia debido a que se establece el entorno, los objetivos, y los resultados esperados, garantizando a su vez que la investigación mantenga un enfoque determinado y realista (Hernández- Sampieri y Mendoza, 2018).

En el desarrollo del presente estudio, se pone la atención en analizar la discrepancia en el conocimiento en la cultura organizacional de los trabajadores de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.

El estudio se llevará a cabo exclusivamente en las instalaciones de la empresa situadas en Guayaquil, Ecuador, durante el periodo comprendido entre enero y junio del año 2025. La investigación se centrará exclusivamente en los trabajadores de tiempo completo de diversos departamentos, excluyendo a contratistas, personal temporal y consultores externos, dado que estos últimos no representan de manera precisa la dinámica organizacional interna.

El propósito de esta investigación no es proponer relaciones de tipo causal ni tampoco se pretende hacer una intervención en los mecanismos internos de la organización. El objetivo perseguido es identificar y caracterizar las propiedades de la laguna de conocimiento y su impacto en la transmisión e integración de la cultura de la organización. Igualmente, se pretenden sugerir estrategias de formación que permitan reducir, en cierta forma, dicha disparidad, incrementando la cohesión y el rendimiento de los trabajadores. No obstante, los hallazgos y recomendaciones estarán restringidos a la realidad particular de la organización y no serán aplicables a otras entidades pertenecientes al sector pesquero o a diversas industrias.

Diseño de la investigación

El presente estudio se utilizará una investigación descriptiva no experimental, orientado a analizar y documentar las características de las variables involucradas dentro de su contexto organizacional. Este sistema tiene como base la disposición de información bien elaborada, la cual permita componer adecuadamente las imágenes de los recursos humanos y las estructuras que constituyen las dinámicas de la organización, e incluso respetando su esencia.

La investigación descriptiva no experimental tiene como punto de gracias su capacidad para estampar el fenómeno considerado, pues no permite hacer otra cosa que identificar las tendencias, los comportamientos y los principales factores que inciden en el escenario de trabajo. Este sistema resulta ser el mejor para explorar el compromiso y grado de adecuación cultural de las personas, ya que aportará datos sobre cómo se representa la adecuación cultural y el compromiso, así como su relación con el resto del comportamiento del grupo de trabajo.

Finalmente, el carácter descriptivo del análisis permite que, en líneas generales, el estudio tenga que servir como marco de análisis en donde entender lo hallado -lo hallado se produce sin cambiar lo observado-. Por esta razón, el análisis descriptivo da lugar a un entendimiento de los procesos y, al mismo tiempo, sustenta las bases para que el desarrollo de las capacidades de la gestión pueda tener lugar y el crecimiento pueda realizarse de una forma sostenible.

Instrumento de recolección de datos

La encuesta se considera el principal instrumento para la recolección de datos bajo la forma de preguntas estructuradas, dado que permite recoger información precisa y estandarizada de los encuestados. Este instrumento es bien conocido en la investigación en gestión por su capacidad de generar datos mensurables que pueden ser analizados estadísticamente para evaluar las opiniones y actitudes relacionadas con factores relevantes de la organización, como la alineación cultural y el compromiso de los empleados.

Así, Wollmann (2020), expreso que las encuestas en la investigación administrativa son especialmente adecuadas para recoger opiniones de forma variada de una muestra amplia y, en ese sentido, aseguran la homogeneidad y la fiabilidad de los datos obtenidos.

Para la recolección de datos, se utilizará la encuesta estructurada como la forma principal del instrumento de investigación. En ese sentido, la encuesta fue objeto de diseño con la intención de evaluar la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional y la brecha de conocimiento en Industrial Pesquera Santa Priscila S.A. El cuestionario tendrá preguntas cerradas o de opción múltiple mediante la utilización de la escala de Likert para medir el grado de acuerdo y en desacuerdo con distintas afirmaciones asociadas a la alineación cultural, el compromiso organizacional y la comunicación interna.

Instrumento de medición: escala de Likert

Para el análisis se utilizó la escala de Likert que es un método muy conocido y utilizado para medir actitudes, percepciones y opiniones en la investigación social y organizacional (Álvarez y Vázquez, 2024). Para este trabajo se utilizó la escala de Likert para medir y analizar la percepción de los trabajadores acerca de la cultura organizacional en la empresa Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.

El número de niveles de la escala de Likert cinco, las siguientes opciones de respuesta serían:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Este aspecto fue clave para verificar el grado de conformidad de los trabajadores con aseveraciones vinculadas a la cultura de la organización, la

comunicación dentro de la misma, los valores corporativos y el compromiso hacia la tarea laboral.

Validez

La validez de la herramienta de medida se probó mediante dos tipos de validación de primer orden:

Confirmación del contenido: se probó la validez de contenido recurriendo a la revisión de profesionales de la administración y gestión de las organizaciones, al comprobar si las preguntas recogidas en el cuestionario eran una representación correcta de los constructos teóricos de la cultura de la organización y la falta de conocimientos y de revisiones de las preguntas que se habían realizado con las recomendaciones obtenidas.

Confirmación del constructo: se probó la validez del constructo mediante el análisis factorial exploratorio (AFE), ya que permite averiguar la estructura del cuestionario. El AFE de esta investigación comprueba que los ítems de la encuesta han podido medir la cultura de la organización (efectivamente los constructos que interesaban), asegurando una coherencia interna y una representación correcta de los factores con los que se quería construir. Este AFE tenía unas cargas en las dimensiones esperadas que por tanto avalaban la validez de la herramienta de medida.

Confiabilidad

La confiabilidad de la herramienta de medida se evaluó a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, medida de utilización común para expresar la consistencia interna de los ítems en un cuestionario (Torres et al., 2022). Un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.70 o superior se considera satisfactorio, es decir, los ítems que constituyen cada dimensión están correlacionados y midiendo coherentemente el mismo constructo (Toro et al., 2022).

Se establece en función de la varianza de los ítems en particular y la varianza de la suma de los ítems de cada uno de los participantes en el caso en que los ítems de una escala son correlacionados.

Concretamente, esta varianza consiste en la divergencia entre los valores ya existentes y los que debía haber, y ofrece la posibilidad de deducir la confiabilidad del test a partir de la consistencia interna (Toro et al., 2022).

Análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach

El coeficiente Alfa de Cronbach es un indicador estadístico utilizado para medir la confiabilidad interna de un instrumento de medición, asegurando que los ítems incluidos en un cuestionario evalúen de manera coherente el mismo constructo. Este coeficiente varía entre 0 y 1, donde valores superiores a 0.70 son considerados aceptables y reflejan una adecuada consistencia interna (Roco et al., 2024). Se debe seguir ciertos pasos, los cuales se detallan

1. **Extracto de Datos:** Para la muestra seleccionada se realizó el cuestionario realizado en Google forms donde se obtuvo los datos de los colaboradores.
2. **Categorización de Respuestas:** Se les agregaron valores numéricos a las opciones disponible de la escala de Likert para posterior realizar un análisis estadístico.
3. **Procesamiento de datos del Alfa de Cronbach:** Se utilizo la aplicación de Microsoft Excel para calcular el coeficiente bajo las correlaciones entre los ítems de la encuesta para los colaboradores.
4. **Análisis estadísticos de los Resultados:** Se analizaron los valores obtenidos para respuesta del cuestionario, revisando que fueran mayor a 0.70.
5. **Ajustes y Refinamiento:** En caso de obtener valores bajos, se revisaron y ajustaron los ítems que podrían estar afectando la consistencia interna del instrumento.

Identificación de variables

En este estudio, se identificaron dos tipos de variables:

Variable independiente: Cultura organizacional.

Variables dependientes:

- Conocimiento de los valores y principios que inspiran la organización.
- Conocimiento de la misión y visión de la compañía.
- Percepción de la comunicación interna y las políticas organizacionales.
- Información acerca de los programas de bienestar y seguridad.
- Efectos del conocimiento organizacional en el desempeño laboral.

Estas variables se instrumentarán mediante la aplicación del cuestionario estructurado que posteriormente se analizará estadísticamente para conocer la relación y prácticas respecto la cultura organizacional en Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.

Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se desarrolla en varias etapas, tales como la recolección y análisis de la información obtenida. A partir de allí, el software estadístico Excel se usará por su facilidad y simplicidad para manejar los datos.

A través de un uso de las metodologías descriptivas y también de análisis, se recogen patrones y tendencias de las respuestas. Todo ello garantizará un adecuado tratamiento de las entradas y su interpretación desde el contexto de la cultura organizacional de la empresa Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.

Capítulo III: Resultados

Estadística descriptiva: resultado de encuesta

Procesamiento de datos

Sexo

La encuesta refleja lo siguiente:

- Masculino: 193 respuestas (51.06%)
- Femenino: 185 respuestas (48.94%)

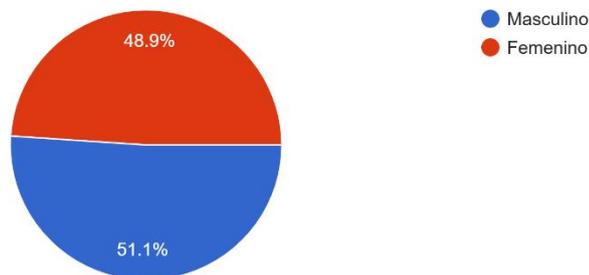
El análisis de la figura 2 mostro que la distribución de género entre los encuestados está bastante equilibrada, con una ligera mayoría masculina.

Figura 2

Aspecto relevante sobre el sexo

¿Cuál es su sexo?

378 respuestas



Edad

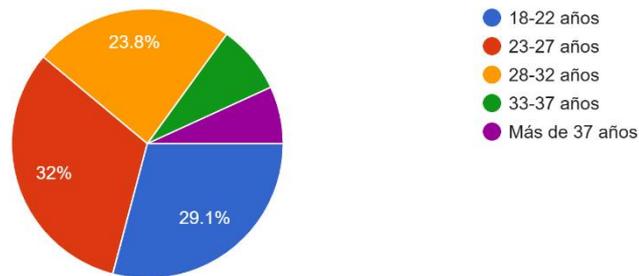
La encuesta de los trabajadores muestra lo siguiente:

- 23- 27 años: 121 respuestas (32.01%)
- 18- 22 años: 110 respuestas (29.10%)
- 28- 32 años: 90 respuestas (23.81%)
- 33- 37 años: 31 respuestas (8.20%)
- mayor de 37 años: 26 respuestas (6.88%)

El análisis de la figura 3 muestra que la mayoría de los colaboradores encuestados tienen entre 18 y 27 años, representando más del 60% de la muestra tomada.

Figura 3
Aspecto relevante sobre la edad

¿Cuál es su edad?
378 respuestas



Tiempo de trabajo en la empresa seleccionada

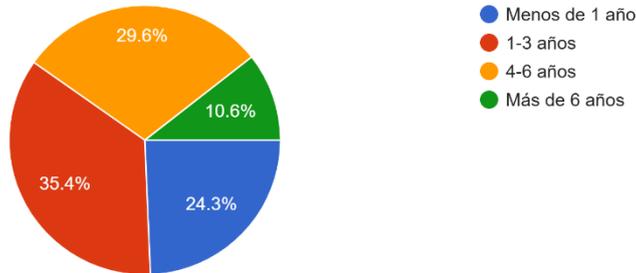
La encuesta tomada muestra lo siguiente:

- 1- 3 años: 134 respuestas (35.45%)
- 4- 6 años: 112 respuestas (29.63%)
- Menos de 1 año: 92 respuestas (24.34%)
- Más de 6 años: 40 respuestas (10.58%)

El análisis de la figura 4 puede deducirse que la mayor parte de los encuestados lleva entre 1 a 6 años en la empresa, lo que equivale a casi el 65% de la muestra, mientras que de entre ellos, un cuarto parte de los trabajadores lleva menos de un año en la empresa.

Figura 4
Aspecto relevante sobre el tiempo de trabajo

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?
378 respuestas



Sesiones de trabajo

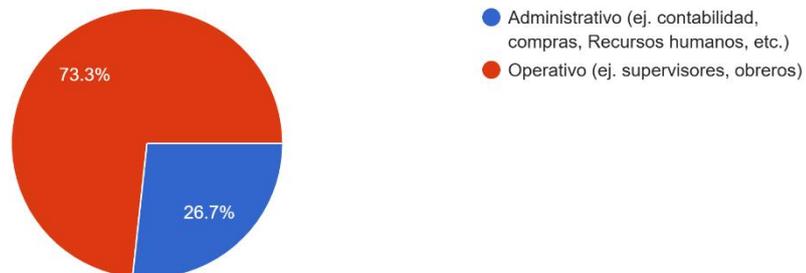
La encuesta hace constar que:

- Operativo (supervisores, obreros): 277 respuestas (73.28%)
- Administrativo (ej. contabilidad, compras, RRHH, Costos etc.): tenemos 101 respuestas (26.72%)

El dato estadístico de la Figura 5 expresa que por lo tanto la gran mayoría de los encuestados trabajan en la parte operativa, ya que esto significa casi tres cuartas partes del total.

Figura 5
Aspecto relevante sobre el departamento de trabajo

¿En qué departamento trabaja?
378 respuestas



Nivel educativo

La encuesta muestra lo siguiente:

- Secundaria: 180 respuestas (47.62%)
- Universitario: 129 respuestas (34.13%)
- Técnico: 49 respuestas (12.96%)
- Primaria completa: 20 respuestas (5.29%)

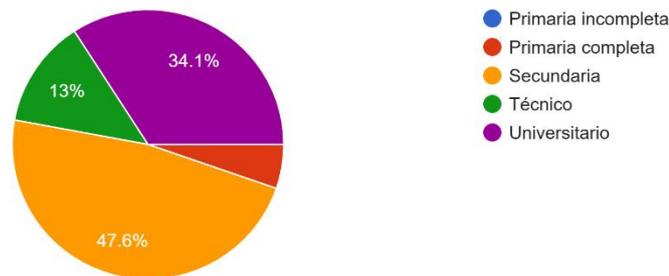
El análisis de la figura 6 implica que casi la mitad de los encuestados tienen el nivel educativo de secundaria y un 34% ha alcanzado educación universitaria.

Figura 2

Aspecto relevante sobre el nivel de educación

¿Cuál es su nivel educativo?

378 respuestas



Formación en temas de cultura organizacional.

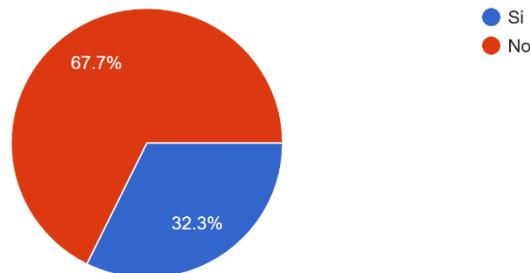
La encuesta refleja lo siguiente:

- No: 256 respuestas (67.72%)
- Sí: 122 respuestas (32.28%)

El análisis de la figura 7 puede hacernos pensar que más de dos tercios de la población encuestada no ha recibido esta formación en cultura organizacional, y que esto podría reunir en la mencionada brecha de conocimiento en la empresa.

Figura 7
Aspecto relevante sobre capacitación

¿Ha recibido alguna capacitación en temas de cultura organizacional en la empresa?
378 respuestas



Valores y principios que rigen las operaciones de la industria

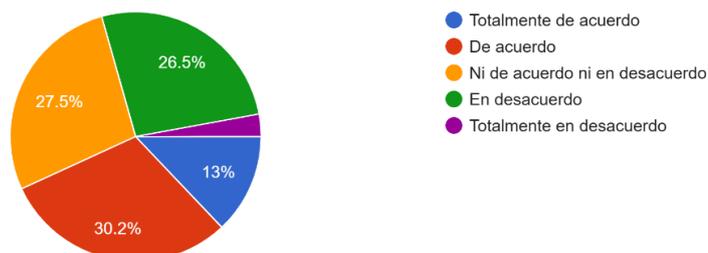
La encuesta mostró lo siguiente:

- De acuerdo: 114 respuestas (30.16%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 104 respuestas (27.51%)
- En desacuerdo: 100 respuestas (26.46%)
- Totalmente de acuerdo: 49 respuestas (12.96%)
- Totalmente en desacuerdo: 11 respuestas (2.91%)

Estos resultados de la figura 8 muestran que, aunque hay una parte de los empleados que manifiesta que conoce los valores y principios de la empresa, queda un porcentaje importante (casi el 54%) o bien no termina de estar de acuerdo o en desacuerdo.

Figura 8
Aspecto relevante sobre el conocimiento de los valores y principios

1. ¿Conoce usted los valores y principios que rigen las operaciones de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?
378 respuestas



Participación en actividades relacionadas con la cultura organizacional.

La encuesta refleja lo siguiente:

- Raramente: 135 respuestas (35.71%)
- Nunca: 120 respuestas (31.75%)
- Ocasionalmente: 95 respuestas (25.13%)
- Frecuentemente: 22 respuestas (5.82%)
- Siempre: 6 respuestas (1.59%)

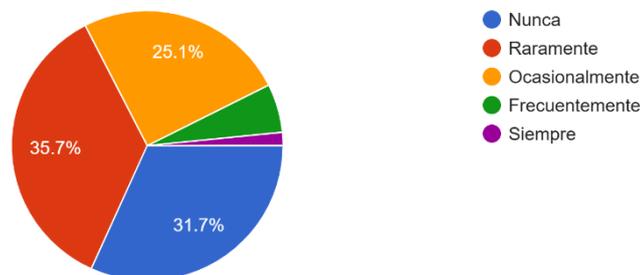
Así, el resultado de las respuestas de la figura 9 indicaría que la mayoría de los colaboradores participan poco o nada en actividades de cultura de la organización (con más del 67% entre "raramente" y "nunca"), lo que puede suponer en la práctica hacer difícil la integración y el compromiso con los propios valores de la organización.

Figura 9

Aspecto relevante sobre la participación en actividades de la cultura organizacional

¿Con qué frecuencia participa en actividades relacionadas con la cultura organizacional de la empresa?

378 respuestas



Misión y propósito de la empresa

La encuesta refleja lo siguiente:

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 125 respuestas (33.07%)
- En desacuerdo: 110 respuestas (29.10%)
- De acuerdo: 99 respuestas (26.19%)
- Totalmente de acuerdo: 31 respuestas (8.20%)
- Totalmente en desacuerdo: 13 respuestas (3.44%)

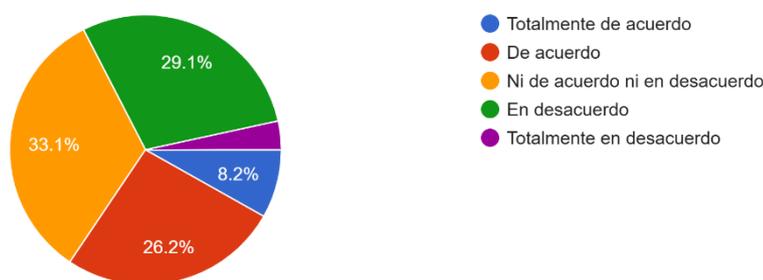
Los siguientes resultados de la figura 10 muestran que una gran parte de los empleados no está completamente segura o no está familiarizada con la misión y el propósito de la empresa (más del 62% entre "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "en desacuerdo").

Figura 10

Aspecto relevante sobre la misión y el propósito de la empresa

2. ¿Está familiarizado con la misión y el propósito de la empresa y cómo se relacionan con su rol específico?

378 respuestas



Políticas de comunicación interna de la empresa

La encuesta arroja lo siguiente:

- En desacuerdo: 118 respuestas (31.22%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 114 respuestas (30.16%)
- De acuerdo: 92 respuestas (24.34%)
- Totalmente de acuerdo: 37 respuestas (9.79%)
- Totalmente en desacuerdo: 17 respuestas (4.50%)

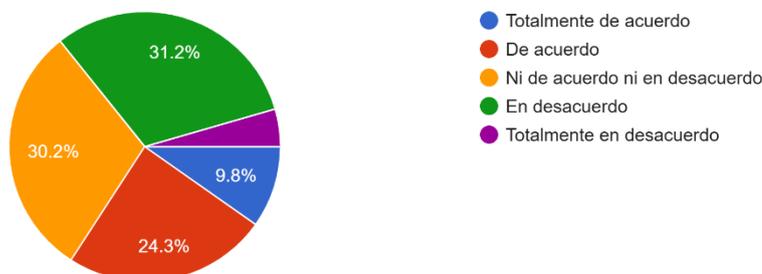
El análisis de los resultados de la figura 11 indica que la gran mayoría de los empleados no tienen claro cuál ha de ser el contenido de las políticas de comunicación interna, ya que más de un 61% de los encuestados o bien no está de acuerdo, o bien indica ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto sugiere estar ante una posible área de mejora relacionada con la difusión-cualificación de los canales y normas de comunicación que exige la empresa.

Figura 11

Aspecto relevante del conocimiento de las políticas de comunicación interna

3. ¿Tiene usted claridad sobre las políticas de comunicación interna en Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?

378 respuestas



Destrezas que incentivan el trabajo en equipo de los trabajadores en la empresa

La encuesta detalla lo siguiente:

- En desacuerdo: 118 respuestas (31.22%)
- De acuerdo: 99 respuestas (26.19%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 96 respuestas (25.40%)
- Totalmente de acuerdo: 39 respuestas (10.32%)
- Totalmente en desacuerdo: 26 respuestas (6.88%)

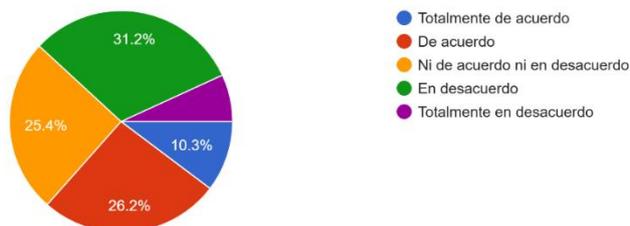
El análisis de los resultados de la figura 12 arroja que más de la mitad de los colaboradores encuestados (la mayor parte da 57%) no están seguros de las prácticas que fomentan el trabajo en equipo dentro de la organización. De esta forma se sugiere una oportunidad para la comunicación y diligencia de estrategias de colaboración en equipo.

Figura 12

Detalle relevante sobre las practicas que incentivan el trabajo en equipo

4. ¿Sabe cuáles son las prácticas que promueven el trabajo en equipo dentro de la empresa?

378 respuestas



Normas éticas

La encuesta refleja lo siguiente:

- En desacuerdo: 118 respuestas (31.22%)
- De acuerdo: 99 respuestas (26.19%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 96 respuestas (25.40%)
- Totalmente de acuerdo: 39 respuestas (10.32%)
- Totalmente en desacuerdo: 26 respuestas (6.88%)

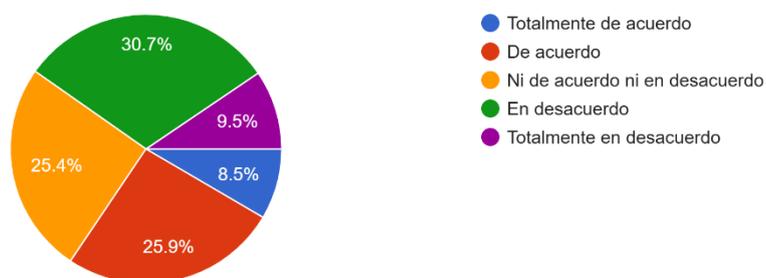
Por medio del análisis de los resultados de la figura 13 se pone de manifiesto que más de la mitad de la muestra (cerca del 57%) afirma estar en una postura no afirmativa o no conocía dichas prácticas que fomentan el trabajo en equipo dentro de la empresa. Esto indicaría una necesidad de mejora en la comunicación y puesta en práctica de las estrategias de colaboración.

Figura 13

Aspecto relevante sobre normas éticas y de conducta

5. ¿Conoce usted las normas éticas y de conducta establecidas por la organización?

378 respuestas



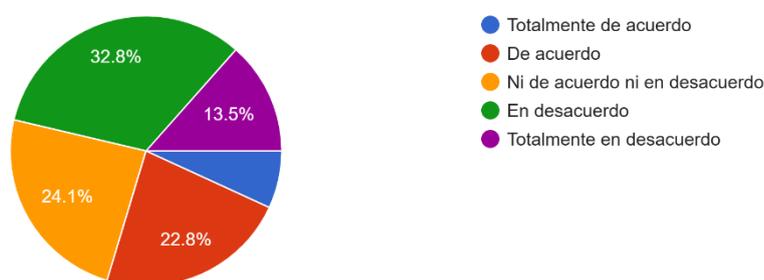
Programas de bienestar que ofrece la empresa

La encuesta muestra lo siguiente:

- En desacuerdo: 124 respuestas (32.80%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 91 respuestas (24.07%)
- De acuerdo: 86 respuestas (22.75%)
- Totalmente en desacuerdo: 51 respuestas (13.49%)
- Totalmente de acuerdo: 26 respuestas (6.88%)

Los resultados obtenidos de la figura 14 apuntan a que más de la mitad de los participantes de la encuesta, es decir, aproximadamente un 70%, no saben o, incluso, no tienen conocimiento acerca de los programas de bienestar de la compañía. Esto pone de manifiesto una oportunidad de mejora en lo que respecta a la comunicación y difusión de estos programas dentro de la organización.

Figura 14
Aspecto relevante sobre programas de bienestar



Expectativas organizacionales de parte de supervisores

La encuesta muestra lo siguiente:

- De acuerdo: 113 respuestas (29.89%)
- En desacuerdo: 98 respuestas (25.93%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 97 respuestas (25.66%)
- Totalmente de acuerdo: 44 respuestas (11.64%)
- Totalmente en desacuerdo: 26 respuestas (6.88%)

Tales resultados de la figura 15 revelan que más de un 58% de los encuestados carecen de certeza o presentan información bien definida acerca

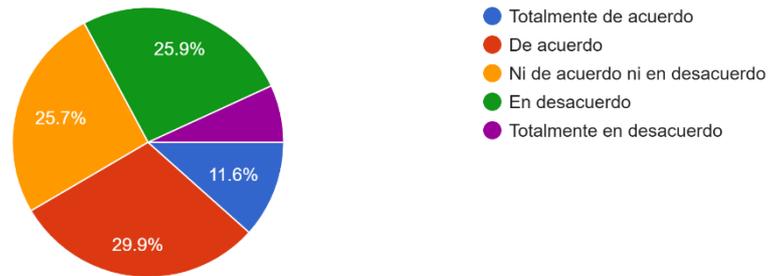
de las expectativas de la organización por parte de sus jefes. Esto puede influir en la correlación de los empleados con los objetivos de la organización y su rendimiento laboral.

Figura 15

Aspecto relevante sobre las expectativas organizacionales

7. ¿Recibe información clara de sus supervisores sobre las expectativas organizacionales?

378 respuestas



Políticas de seguridad laboral y el reflejo en la cultura de la organización

La encuesta refleja lo siguiente:

- En desacuerdo: 112 respuestas (29.63%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 107 respuestas (28.31%)
- De acuerdo: 90 respuestas (23.81%)
- Totalmente en desacuerdo: 39 respuestas (10.32%)
- Totalmente de acuerdo: 30 respuestas (7.94%)

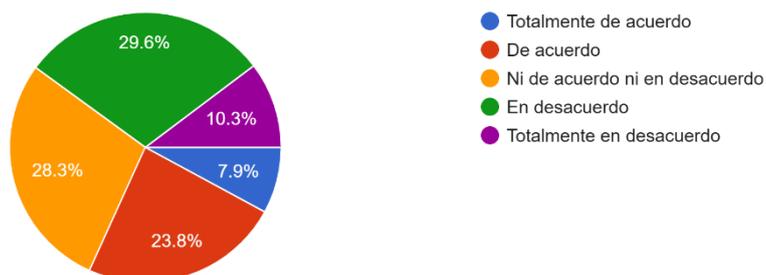
Los análisis estadísticos de los resultados de la figura 16 indican que una gran parte de los empleados (casi el 68%) no está segura o no tiene conocimiento claro sobre las políticas de seguridad laboral y su relación con

la cultura organizacional. Esto sugiere una posible área de mejora en la comunicación y capacitación en temas de seguridad dentro de la empresa.

Figura 16
Aspecto relevante sobre las políticas de seguridad social

8. ¿Tiene conocimiento sobre las políticas de seguridad laboral y cómo estas reflejan la cultura de la organización?

378 respuestas



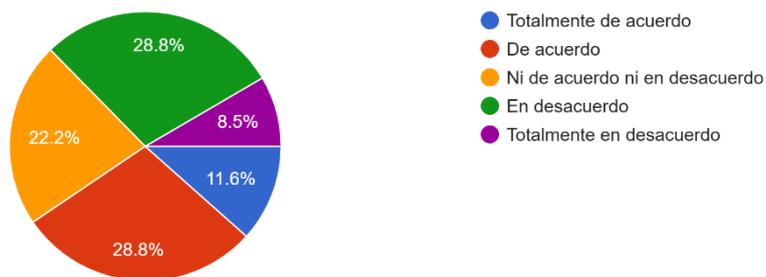
Calidad de la mejora continua, y la innovación en las áreas de trabajo dentro de la organización.

Por medio de la encuesta se analiza lo siguiente:

- De acuerdo: 109 respuestas (28.84%)
- En desacuerdo: 109 respuestas (28.84%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 84 respuestas (22.22%)
- Totalmente de acuerdo: 44 respuestas (11.64%)
- Totalmente en desacuerdo: 32 respuestas (8.47%)

El análisis de los resultados estadísticos de la figura 17 de los colaboradores de la organización muestra que una parte considerada (más del 59%) no está absolutamente convencida o no reconoce las ventajas de la mejora continua e innovación en su área donde labora. De esta forma se puede analizar la necesidad de avivar una cultura de innovación y capacitación en la organización.

Figura 17
Aspecto relevante sobre la importancia de la mejora continua



Importancia de mejora continua y la innovación en el área de trabajo

La encuesta refleja lo siguiente:

- De acuerdo: 109 respuestas (28.84%)
- En desacuerdo: 109 respuestas (28.84%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 84 respuestas (22.22%)
- Totalmente de acuerdo: 44 respuestas (11.64%)
- Totalmente en desacuerdo: 32 respuestas (8.47%)

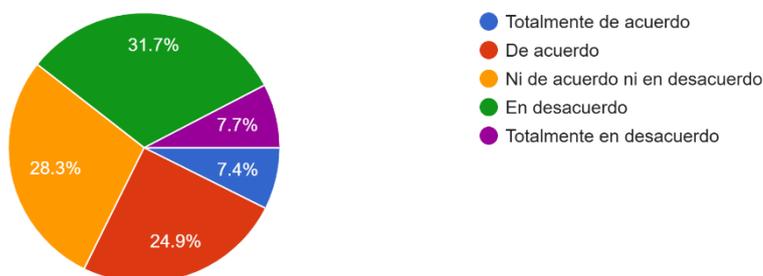
Los resultados de la figura 18 arrojan que más del 59% de los colaboradores no tienen claridad o no comprenden la importancia de la mejora continua y la innovación en su entorno laboral. La alta cantidad de respuestas en "En desacuerdo" y "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" propone que la industria pudiera fortalecer la cultura de innovación por medio de programas de capacitación, incentivos o comunicación mucho más acorde sobre la relevancia de estos hechos.

Figura 18

Aspecto relevante sobre elementos claves que definen la cultura organizacional

11. ¿Puede identificar los elementos clave que definen la cultura organizacional de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?

378 respuestas



Cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa

La encuesta arroja lo siguiente:

- En desacuerdo: 112 respuestas (29.63%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 99 respuestas (26.19%)
- De acuerdo: 93 respuestas (24.60%)
- Totalmente de acuerdo: 38 respuestas (10.05%)
- Totalmente en desacuerdo: 36 respuestas (9.52%)

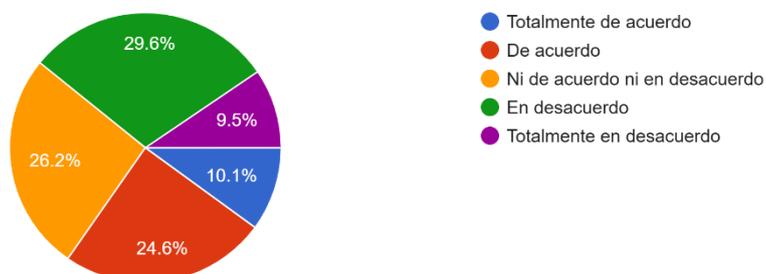
El análisis de la figura 19 muestra que del 65% de los empleados no tienen claridad o no están de acuerdo de que conocen cómo su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. La elevada cantidad de respuestas en "En desacuerdo" y "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" propone que la empresa puede mejorar la comunicación sobre su estrategia organizacional y la manera en que cada puesto contribuye al éxito global de la empresa.

Figura 19

Aspecto relevante sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos

9. ¿Sabe usted cómo su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?

378 respuestas



Influencia de la cultura organizacional en las relaciones laborales de los colaboradores

La encuesta arroja lo siguiente:

- En desacuerdo: 104 respuestas (27.51%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 101 respuestas (26.72%)
- De acuerdo: 97 respuestas (25.66%)
- Totalmente de acuerdo: 45 respuestas (11.90%)
- Totalmente en desacuerdo: 31 respuestas (8.20%)

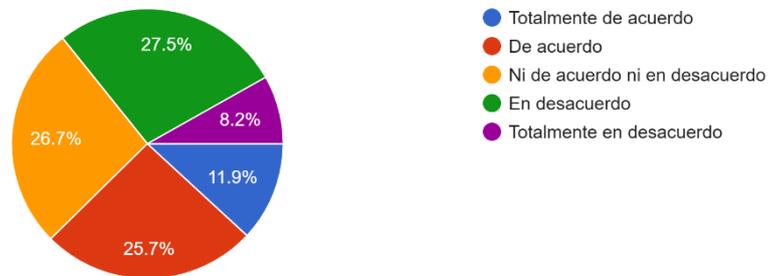
El análisis de la figura 20 muestra que del 62% de los empleados no tienen certeza o no están de acuerdo con que entienden cómo la cultura organizacional actúa en las relaciones laborales en su área de trabajo. Esto propone que pudiera ser fundamental fortalecer la comunicación y formación acerca la importancia de la cultura organizacional y su peso en la colaboración y el ambiente de trabajo.

Figura 20

Aspecto relevante sobre como la cultura influye en las relaciones laborales

12. ¿Comprende cómo la cultura organizacional influye en las relaciones laborales en su área de trabajo?

378 respuestas



Diversidad e inclusión en la empresa

La encuesta arroja lo siguiente:

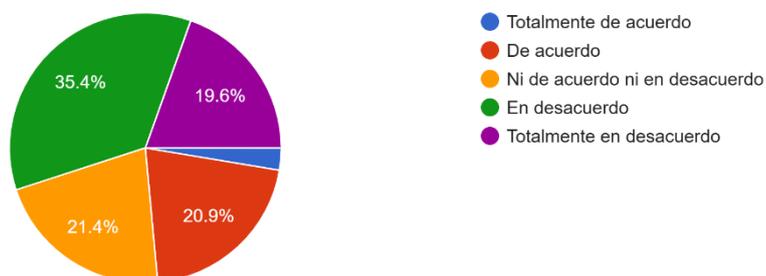
- En desacuerdo: 134 respuestas (35.45%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 81 respuestas (21.43%)
- De acuerdo: 79 respuestas (20.90%)
- Totalmente en desacuerdo: 74 respuestas (19.58%)
- Totalmente de acuerdo: 10 respuestas (2.65%)

El análisis de la figura 21 muestra que el 76% de los colaboradores no tienen claridad o no están de acuerdo con que entienden cómo la empresa provoca la diversidad e inclusión. La baja cantidad de respuestas en "Totalmente de acuerdo" sugiere que este es un aspecto en el que la empresa podría trabajar, fortaleciendo estrategias de inclusión, comunicación y sensibilización sobre diversidad de la empresa.

Figura 21

Aspecto relevante sobre como la empresa fomenta la diversidad e inclusión

378 respuestas



El compromiso y desempeño laboral de los colaboradores

La encuesta detalla los siguientes resultados:

- Totalmente de acuerdo: 105 respuestas (27.78%)
- De acuerdo: 94 respuestas (24.87%)
- En desacuerdo: 81 respuestas (21.43%)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 53 respuestas (14.02%)
- Totalmente en desacuerdo: 45 respuestas (11.90%)

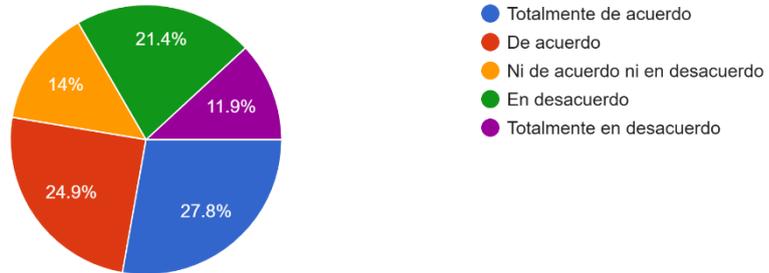
El informe de la figura 22 muestra que el 52% de todos los encuestados de la muestra de la empresa están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el conocimiento de la cultura organizacional influye en su compromiso y desempeño laboral según los datos recolectados, lo que indica que una gran igualdad significativa de los colaboradores reconoce esta conexión. A pesar de que el 47% restante de la muestra no está completamente convencido o no percibe estos efectos, lo que propone que aún hay espacio para fortalecer la conexión entre cultura organizacional y desempeño a través de estrategias de comunicación y capacitación de los colaboradores de la organización.

Figura 3

Aspecto relevante sobre el impacto directo del compromiso y desempeño laboral

14. ¿Cree que el conocimiento que tiene sobre la cultura organizacional impacta directamente en su compromiso y desempeño laboral?

378 respuestas



Capítulo IV: Propuesta

Plataforma de Gestión del Conocimiento

Razones para implementarla:

Impacto directo en las áreas críticas:

- Resuelve el desconocimiento de valores, misión y políticas internas, que afecta al 54%-67% de los empleados según las encuestas.
- Mejora la eficiencia operativa al centralizar información clave.

Medible y concreta:

- Tiene indicadores claros y medibles (uso de la plataforma, reducción de errores).
- Fácil de implementar con costos manejables.

Sostenible:

- Una vez creada, su mantenimiento es sencillo y de bajo costo.

Descripción

Implementar una intranet que sirva como repositorio central de información sobre la cultura organizacional, políticas internas y mejores prácticas, accesible a todos los empleados.

Justificación

Los resultados de las encuestas revelaron que:

- **67.72%** de los empleados no han recibido capacitación sobre la cultura organizacional.
- **54%** no está seguro o desconoce los valores y principios de la empresa.

Esto contribuye a errores operativos relacionados con el manejo de información y una desconexión con los objetivos estratégicos.

Viabilidad

- **Material:** Uso de software de gestión como Microsoft SharePoint o Google Workspace.
- **Humana:** Capacitar a un equipo interno para administrar y actualizar la plataforma.
- **Financiera:** Costos iniciales: \$2,800 (configuración de software y contenido).
Mantenimiento anual: \$1,000 (suscripciones y soporte).

Objetivos Estratégicos

1. Centralizar la información clave sobre la cultura organizacional.
2. Mejorar el acceso a recursos internos y políticas.
3. Reducir errores operativos relacionados con la falta de información.

Conexión entre Resultados de Encuestas y Objetivos Estratégicos.

Los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de Santa Priscila proporcionan información clave para identificar áreas críticas que requieren atención. Entre los hallazgos más relevantes se encuentran:

Desconocimiento de la Cultura Organizacional.

El **67.72%** de los empleados indicó no haber recibido capacitación relacionada con la cultura organizacional, y un **54%** no está seguro o desconoce los valores y principios de la empresa. Este problema genera desconexión con los objetivos de la organización y afecta la cohesión interna.

Objetivo Estratégico Relacionado. Incrementar el conocimiento y alineación de los empleados con los valores y principios de la empresa mediante una plataforma de gestión del conocimiento.

Indicador Clave. Incrementar en un **25%** el nivel de conocimiento sobre la cultura organizacional según encuestas internas realizadas tras seis meses de implementación.

Impacto esperado. Un mayor entendimiento de la cultura organizacional fomentará el sentido de pertenencia y el compromiso, reduciendo la rotación y mejorando el desempeño.

Falta de acceso a información relevante.

Los empleados indicaron que, en promedio, dedican tiempo significativo a la búsqueda de información dispersa, lo que impacta negativamente la productividad.

Objetivo estratégico relacionado. Optimizar el tiempo de los empleados mediante una herramienta que centralice la información relevante.

Indicador clave. Reducir el tiempo promedio de búsqueda de información en un **30%** durante el primer año.

Impacto esperado. Una mayor eficiencia en la localización de información permitirá que los empleados se concentren en actividades de mayor valor, incrementando la productividad general.

Estos objetivos estratégicos no solo abordan los problemas detectados, sino que también están alineados con la visión a largo plazo de la empresa para mejorar la competitividad y fortalecer su cultura organizacional. Los indicadores seleccionados permiten medir el impacto de la estrategia de manera objetiva y ajustarla según sea necesario.

Indicadores

- **Uso de la plataforma:** % de empleados que utilizan la plataforma regularmente (meta: 80%).
- **Mejora en conocimiento organizacional:** Incremento del 25% en encuestas sobre conocimiento de valores, misión y políticas.
- **Reducción de errores operativos:** Disminución del 10% en errores relacionados con falta de información.
- **Satisfacción:** Encuestas de satisfacción sobre la plataforma (meta: >90%).

Relación Entre los Resultados de la Encuesta y los Indicadores

Clave

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de Santa Priscila muestran áreas críticas que pueden ser abordadas mediante la implementación de una plataforma de gestión del conocimiento. Por ejemplo, el **67.72%** de los empleados indicó no haber recibido capacitación sobre la cultura organizacional, mientras que un **54%** manifestó desconocer o no estar seguro de los valores y principios de la empresa. Esta situación afecta directamente la percepción de pertenencia y alineación con los objetivos organizacionales, impactando negativamente en la satisfacción del empleado. En este contexto, la plataforma propuesta centralizará información clave sobre valores, principios y políticas internas, lo que fortalecerá el compromiso de los empleados y su sentido de pertenencia hacia la organización.

Además, el **68%** de los encuestados señaló no comprender cómo las políticas de seguridad laboral están integradas con la cultura organizacional, lo que incrementa el riesgo de errores operativos y accidentes laborales. La falta de acceso a información clara y estructurada contribuye a incumplimientos de estándares y malentendidos que afectan la eficiencia operativa. Al centralizar esta información en la plataforma, se espera una reducción significativa en este tipo de errores.

Los indicadores clave de la estrategia se vinculan directamente con estos resultados. En cuanto a la satisfacción del empleado, se proyecta un incremento del **25%** en las encuestas internas realizadas seis meses después de la implementación de la plataforma. Este indicador mide la percepción del personal sobre la accesibilidad de la información, la claridad de los valores organizacionales y el apoyo percibido. Por otro lado, la reducción de errores operativos se cuantificará a través de registros específicos antes y después de la implementación, con una meta de disminuir estos errores en un **15%** durante el primer año. Estos indicadores refuerzan la viabilidad de la estrategia y su alineación con las necesidades críticas de la organización.

Pasos de Implementación

1. Seleccionar el software de gestión adecuado (SharePoint, Google Workspace).
2. Diseñar la estructura de la plataforma (secciones para valores, misión, políticas).
3. Recopilar y organizar la información relevante (manuales, procedimientos).
4. Configurar el sistema y cargar el contenido inicial.
5. Capacitar al equipo interno en el uso y mantenimiento de la plataforma.
6. Lanzar la plataforma con campañas internas de sensibilización.
7. Monitorear el uso y realizar ajustes según retroalimentación.

Cronograma

A continuación, en la Figura 23 se muestra el cronograma basado en los pasos de implementación mencionados anteriormente.

Figura 4
Cronograma de actividades

Semana	Actividad
1	Seleccionar el software de gestión.
2	Diseñar la estructura de la plataforma.
3-4	Recopilar y organizar la información.
5-6	Configurar el sistema y cargar contenido.
7	Capacitar al equipo interno.
8	Lanzar la plataforma y sensibilizar.
9	Monitorear el uso y ajustar.

Costo – Beneficio

Cotización Plataforma de Gestión del Conocimiento

Según un correo electrónico recibido de un representante de Moodle (J. Gavilánez, comunicación personal, 15 de febrero de 2025), el precio estimado mínimo de la plataforma de gestión es de 2,800 dólares como se muestra en la Figura 24

Figura 5

Costo estimado de plataforma de gestión del conocimiento (Moodle, 2025)

Elemento	Costo estimado
Software (licencia anual)	\$1,000–\$5,000
Configuración inicial	\$500 (externo) / \$0 (interno)
Capacitación interna	\$300
Mantenimiento anual	\$1,000

Costo: \$2.800 USD

Mantenimiento Anual: \$1.000 USD (no considerado en el cálculo inicial de ROI, ya que es recurrente).

Beneficios Estimados.

Ahorro en tiempo de búsqueda de información. Actualmente, el personal dedica tiempo significativo buscando información dispersa debido a la falta de un sistema centralizado. Una plataforma de gestión del conocimiento centraliza datos clave, reduciendo este tiempo. Según un estudio de McKinsey & Company, los empleados pueden gastar hasta el 20% de su tiempo buscando información en entornos no centralizados y la implementación de un sistema puede reducir este tiempo entre un 30% y un 50% (McKinsey & Company, 2023). Aplicando un enfoque conservador, se proyecta un ahorro de solo el 15% en este tiempo.

Horas promedio ahorradas:

$$2 \text{ horas por semana} \times 52 \text{ semanas} \times 100 \text{ empleados} = 10,400 \text{ horas}$$

Valor económico de las horas ahorradas

$$10,400 \text{ horas} \times 2,94 \text{ Salario en Ecuador por hora} = 30,576 \text{ USD}$$

Reducción De Errores Operativos Relacionados Con El Desconocimiento De La Cultura Organizacional. La falta de acceso a políticas internas y valores organizacionales puede ocasionar errores en el manejo de productos, incumplimientos de estándares o retrasos en los procesos. Por ejemplo, en el sector alimenticio, errores relacionados con la calidad del producto pueden generar pérdidas significativas. Estudios en empresas similares, como los reportados por Document360 (2023), indican que la centralización de información operativa reduce los errores en un rango del 10%-15% y optimiza las operaciones, asegurando que el equipo tenga acceso a los últimos procedimientos y protocolos. Este análisis aplica un enfoque conservador de 15% para reflejar resultados más prudentes.

Reducción Anual de Errores:

$$100 \text{ errores anuales} \times 15\% = 15 \text{ errores}$$

Componentes del Costo por Error Operativo

Tiempo Perdido. Incluye el tiempo que el personal dedica a identificar, corregir y prevenir el error.

Ejemplo: Si corregir un error toma

$$2 \text{ horas} \times 2,94 \text{ USD por hora} = 5,88 \text{ USD}$$

Costo Del Material O Producto Afectado. Si el error implica pérdidas de insumos, productos defectuosos o reprocesos, calcula el impacto promedio.

Según Elizabeth González, Jefa de Departamento Financiero en Santa Priscila, si un lote de camarón se deteriora por mal manejo y cuesta \$150, esto se suma al costo del error (Comunicación personal, 17 de febrero de 2025).

Impacto Indirecto.

- **Retrasos en la operación:** Afecta otros procesos dependientes del resultado del trabajo.
- **Insatisfacción del cliente:** Posibles penalizaciones, devoluciones o pérdida de contratos (difícil de cuantificar, pero relevante).

Sanciones Regulatorias (Si Aplica). Si el error resulta en incumplimientos legales o normativos, incluye multas o sanciones asociadas.

Estimación Aplicada a Santa Priscila

Cálculo Basado En Componentes:

- Tiempo perdido (2 horas): \$5.88.
- Pérdida de producto (promedio por lote defectuoso): \$150.
- Retrasos operativos e impacto indirecto estimado: \$44.12.

Consideraciones. \$200 es un valor estimado acorde a los investigado, este valor no considera casos donde las pérdidas materiales son significativas, como productos perecederos o procesos de exportación.

Valor económico de errores evitados:

$$15 \text{ errores} \times 200\$ \text{ por error} = 3,000 \text{ USD}$$

Beneficio total estimado

$$30,576 + 3,000 = 33,576 \text{ USD}$$

Cálculo Conservador.

Para garantizar credibilidad, el beneficio proyectado considera una reducción del 15% de los beneficios potenciales iniciales, lo que representa un enfoque prudente y realista. Este método asegura que los resultados estimados sean alcanzables, incluso bajo condiciones menos óptimas.

$$33,576 \times 15\% = 5036.4 \text{ USD}$$

$$ROI = \frac{\text{Beneficio total ajustado} - \text{Costo Inicial}}{\text{Costo Inicial}} \times 100$$

$$ROI = \frac{5,036 - 2,800}{2,800} \times 100 = 79.87\%$$

¿Por Qué Usamos El 15% Del Beneficio Potencial?

Enfoque extremadamente conservador. Para evitar proyecciones optimistas, se considera solo el **15% del potencial máximo estimado**.

Este enfoque refuerza la **credibilidad del análisis** y demuestra que incluso en un escenario muy prudente, la estrategia es viable.

Realismo En La Implementación Inicial. Factores como la curva de aprendizaje, adopción gradual por los empleados y ajustes posteriores podrían limitar los beneficios iniciales.

Comparación Con El Costo. La inversión inicial de \$2,800 genera un beneficio ajustado de \$5,036.40 incluso en este escenario conservador, lo que demuestra la viabilidad financiera de la estrategia.

Casos De Éxito.

La experiencia de empresas como SAP y Coca-Cola en la implementación de plataformas de gestión del conocimiento proporciona ejemplos valiosos y aplicables al contexto de Santa Priscila. En el caso de SAP, la centralización de información clave permitió reducir el tiempo de búsqueda de información en un 35%, mejorando la eficiencia operativa y facilitando la colaboración entre equipos globales (Vorecol, 2024). Este enfoque puede ser adaptado en Santa Priscila para optimizar los procesos internos relacionados con el manejo de información sobre cultura organizacional y políticas internas, lo que a su vez contribuirá a reducir errores operativos y mejorar la toma de decisiones.

Por otro lado, Coca-Cola logró transformar su cultura organizacional mediante un sistema de evaluación de liderazgo que alineó a los gerentes con los objetivos de la empresa, resultando en una mejora significativa en la experiencia del cliente. Esta implementación resultó en una disminución del 30% en el tiempo de desarrollo de nuevos productos, evidenciando cómo una

plataforma adecuada puede acelerar procesos clave y fomentar una cultura de colaboración (Psico-Smart, 2024).

Santa Priscila podría aprovechar esta experiencia al incorporar herramientas de gestión del conocimiento que no solo centralicen información, sino que también promuevan la alineación de sus empleados con los valores y principios organizacionales. Esto es especialmente relevante dado que las encuestas realizadas revelaron un alto grado de desconocimiento sobre la cultura organizacional entre los empleados.

Ambos casos demuestran cómo la tecnología puede ser un habilitador clave para fortalecer la cultura organizacional, mejorar la eficiencia operativa y alinear a los equipos con los objetivos estratégicos de la empresa. La aplicación de estas estrategias en Santa Priscila permitiría abordar problemas críticos identificados en las encuestas internas y mejorar la competitividad de la organización en el sector pesquero.

Comparación de Casos de Éxito con Santa Priscila.

Los casos de éxito de SAP y Coca-Cola en la implementación de plataformas de gestión del conocimiento ofrecen lecciones valiosas que pueden ser adaptadas al contexto de Santa Priscila.

SAP y Santa Priscila: Eficiencia Operativa.

SAP logró reducir en un **35%** el tiempo dedicado a la búsqueda de información al centralizarla mediante una plataforma tecnológica. Este logro es particularmente relevante para Santa Priscila, donde el personal actualmente dedica tiempo significativo buscando información dispersa. Al igual que SAP, Santa Priscila enfrenta el reto de optimizar procesos operativos mediante el acceso rápido a información clave, como políticas internas y estándares de calidad. Implementar una plataforma centralizada podría generar ahorros similares, no solo en tiempo, sino también en costos asociados con la ineficiencia.

Coca-Cola y Santa Priscila: Cultura Organizacional.

Coca-Cola transformó su cultura organizacional al implementar un sistema de evaluación de liderazgo que alineó a los gerentes con los objetivos de la empresa. Esta iniciativa mejoró la experiencia del cliente al reforzar los valores internos entre el personal. Santa Priscila enfrenta un reto similar, dado que las encuestas internas revelaron que el **54%** de los empleados desconoce o no está seguro de los valores y principios de la empresa. Siguiendo el ejemplo de Coca-Cola, Santa Priscila podría utilizar su plataforma de gestión del conocimiento para reforzar la alineación entre sus empleados y la cultura organizacional, promoviendo una mayor cohesión interna y reduciendo errores operativos.

Similitudes en Desafíos

Ambas empresas enfrentaban problemas similares antes de sus respectivas implementaciones:

- **Fragmentación de información:** Tanto SAP como Santa Priscila tenían sistemas dispersos que dificultaban el acceso a información clave.
- **Desconexión de la cultura organizacional:** Coca-Cola y Santa Priscila identificaron la necesidad de reforzar la alineación de los empleados con los valores corporativos para mejorar el rendimiento global.

Adaptación al Sector de Santa Priscila.

Si bien SAP y Coca-Cola operan en sectores distintos al pesquero, los principios subyacentes de sus estrategias son aplicables. En particular:

- La **centralización de información** puede optimizar la trazabilidad y el control en las operaciones logísticas de Santa Priscila.
- Reforzar la **cultura organizacional** puede mejorar la coordinación entre áreas críticas como producción y calidad, elementos fundamentales en el sector pesquero.

Los casos de éxito de SAP y Coca-Cola muestran que la tecnología y las estrategias de gestión del conocimiento pueden ser adaptadas efectivamente a las necesidades de Santa Priscila, con resultados potenciales en eficiencia operativa y fortalecimiento cultural.

Conclusiones

El Capítulo I: Marco teórico proporciona una base conceptual sólida al analizar la cultura organizacional como un elemento clave para mejorar el desempeño y la cohesión dentro de Industrial Pesquera Santa Priscila. Este capítulo destaca teorías fundamentales, como las de Schein (1985) sobre niveles de cultura organizacional, y su impacto en la alineación estratégica y la eficiencia operativa. Asimismo, establece cómo la gestión del conocimiento puede cerrar brechas críticas en el aprendizaje organizacional, permitiendo a los empleados comprender y aplicar valores corporativos en sus actividades diarias. De esta manera, el marco teórico sustenta la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la cultura organizacional, lo que será explorado en capítulos posteriores.

El Capítulo II: Marco Metodológico detalla el enfoque, diseño y herramientas empleadas para analizar la brecha de conocimiento en la cultura organizacional de Industrial Pesquera Santa Priscila. A través de un enfoque descriptivo y cuantitativo, se definieron metodologías que garantizaron la representatividad y fiabilidad de los datos recolectados. El diseño de encuestas estructuradas y la aplicación de escalas de Likert permitieron medir el nivel de conocimiento de los empleados sobre los valores, principios y políticas de la empresa. Asimismo, la correcta delimitación de la población objetivo y el uso de técnicas estadísticas fortalecieron la calidad de los hallazgos. Este marco metodológico no solo proporcionó una comprensión clara de la problemática, sino que sentó las bases para la propuesta de estrategias concretas y viables orientadas a mejorar la cohesión cultural dentro de la organización.

El Capítulo III presenta los hallazgos clave derivados de las encuestas realizadas, los cuales evidencian una brecha significativa en el conocimiento de la cultura organizacional de Industrial Pesquera Santa Priscila. Uno de los resultados más críticos indica que un 67.72% de los empleados no ha recibido capacitación sobre la cultura organizacional, y un 54% desconoce o no está seguro de los valores y principios fundamentales de la empresa. Estas cifras

reflejan una desconexión interna que repercute en la cohesión y el desempeño general de la organización

En Capítulo IV se propone una estrategia basada en la implementación de una plataforma de gestión del conocimiento. Esta solución tiene como objetivo centralizar y facilitar el acceso a información relevante, como políticas internas, valores corporativos y mejores prácticas. La propuesta incluye indicadores medibles, como la reducción de errores operativos en un 15% y un incremento del 25% en el conocimiento organizacional, asegurando tanto su viabilidad como su impacto positivo. De esta manera, este capítulo vincula eficazmente los resultados del diagnóstico con una estrategia práctica, alineada con los objetivos de la empresa y diseñada para abordar sus necesidades específicas.

Recomendaciones

La empresa debe implementar un programa continuo de capacitación sobre la cultura organizacional. Este programa debe abordar los valores, principios y objetivos estratégicos de Santa Priscila, asegurando que todos los empleados comprendan y apliquen estos conceptos en su trabajo diario. Se recomienda complementar la capacitación con actividades prácticas, como talleres o dinámicas de equipo, para fomentar la integración de los valores organizacionales.

Para asegurar la sostenibilidad de las mejoras propuestas, la empresa debería adoptar herramientas de monitoreo periódico que evalúen el nivel de conocimiento de los empleados sobre la cultura organizacional. Estas evaluaciones pueden incluir encuestas anuales y entrevistas con empleados de diferentes niveles jerárquicos, lo que permitirá identificar brechas emergentes y ajustar las estrategias de capacitación según las necesidades actuales

Se recomienda que la empresa implemente programas de capacitación dirigidos a reforzar los valores organizacionales en todos los niveles jerárquicos. Estos programas deben complementarse con evaluaciones regulares, como encuestas internas, para medir el impacto en la alineación cultural de los empleados y detectar áreas que requieran mejoras adicionales. Además, es fundamental promover una comunicación interdepartamental efectiva que facilite la aplicación uniforme de los principios organizacionales en las actividades diarias.

Se sugiere iniciar la implementación de la plataforma con una fase piloto para evaluar su funcionalidad y realizar ajustes antes de su despliegue total. Para garantizar su sostenibilidad, es crucial asignar recursos humanos y técnicos dedicados a la gestión y mantenimiento de la herramienta. También se recomienda fomentar su adopción mediante incentivos internos y establecer indicadores claros de éxito que permitan medir su impacto y maximizar sus beneficios a largo plazo.

Referencias

- Afra, D., Ramadhan, I., Rafianti, D., Prasetyo, A., y Syariati, A. (2023). Análisis de la cultura organizacional en la implementación de la gestión del conocimiento en la agencia de investigación gubernamental. *Conferencia internacional sobre ingeniería y gestión cibernética (CyMaEn)*, 386-391. <https://doi.org/10.1109/CyMaEn57228.2023.10051044>
- Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R., y Spenser, J. (2020). Tracing the evolution of the literature on knowledge management in inter-organizational contexts: a bibliometric analysis. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JKM-07-2019-0382>
- Alina, C., Cerasela, S., y Raluca-Andreea, T. (2018). Impacto de la cultura organizacional en la gestión estratégica. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 405-408.
- Arancibia, D., Silva, D., y Cortés, F. (2021). Metodologías utilizadas en Clima y Cultura Organizacional en Instituciones de Salud: Una Revisión Sistemática. *Revista Salud y Administración*, 8(22), 57-66. https://www.researchgate.net/profile/Diego-Silva-Jimenez/publication/350709721_Metodologias_utilizadas_en_Clima_y_Cultura_Organizacional_en_Instituciones_de_Salud_Una_Revision_Sistemática/links/606dfbfe299bf1c911b62977/Metodologias-utilizadas-en-Clima-y-C
- Arrieta, K. (2022). Estrategias para la gestión del talento humano en una empresa privada. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 18(52). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8539164>
- Barrón, J., y Sánchez, M. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios gerenciales*, 38(163), 235-249. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>
- Bernal, I. (2021). Influencia de la creatividad, competencias y colaboración del capital humano en el desempeño contextual de las instituciones de

educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23).
<https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.986>

Bolaños, R. (2021). La investigación cualitativa en Administración: ciencia y técnica. *Revista electrónica Calidad en la Educación superior*, 12(1), 104-127.

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/article/view/3061>

Brito, C., Pitre, R., y Cardona, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>

CAajas, B. (2018). *el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en 2021 mostró que el 70% de los trabajadores del sector piensa que una sólida cultura organizacional, que fomente la compartición de saberes.*

Retrieved 2024, from Tesis de grado:
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/19383/1/CD-8766.pdf>

Cajamarca, B. (2022). *Diagnóstico de cultura organizacional para la Empresa Segurcromsig Seguridad y Sistemas Cía. Ltda.* Retrieved 2024, from

<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11695>

Calles, M., Martínez, J., y Ramos, A. (2019). La cultura organizacional y el desempeño de las Instituciones de Educación Superior Públicas de México. *Atenas*, 4(48), 64-78.

<https://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/205>

Campas, M. Á., y del Carmen, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, economía y negocios*, 4(1), 69-83.

<https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i1.pp69-83>

Castro, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del*

Conocimiento: *Revista científico-profesional*, 6(8), 318-329.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>

Ceniceros, Jiménez, C., y Fornelli, A. (2019). Revisión sistemática cualitativa de la Inteligencia organizacional. *Investigación administrativa*, 48(124).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782019000200005&script=sci_arttext

Céspedes, L. (2020). La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones. *PSOCIAL*, 6(2). Retrieved 2024, from <https://www.redalyc.org/journal/6723/672371459008/html/>

Chaudhry, M., Ahmed, J., y Noreen, S. (2020). Impacto del liderazgo sostenible en el desempeño de los empleados con el efecto moderador de la cultura organizacional. *Capítulo de Omán del Arabian Journal of Business and Management Review*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.12816/0058785>

Contreras, C., y Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Deninson para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de investigación*, 05(1), 59-86.
<https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1204/859>

Cossi Yesan, C., Dia, D., y Urquia, W. (2023). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.
<https://repositorio.esan.edu.pe/items/1ffc4ce5-fb35-4515-a333-947f0e615bcb>

Cuenca, R., y López, H. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*(37), 43-56.
<https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>

De Franco, M., y Solórzano, J. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo recursivo*, 3(1), 1-24.
<https://atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>

- Deeb, T., A. S., Talib, N., y Bt, A. (2023). La cultura organizacional como motor para definir la orientación estratégica: el modelo de Excelencia Europea 2020 como variable moderadora. *Journal of System and Management Sciences* . <https://doi.org/https://doi.org/10.33168/jsms.2023.0210>
- Document360. (2023, October 3). Solutions for operations. <https://document360.com/es/soluciones/operaciones/>
- Espinar, E., y Viguera, J. (2020). El aprendizaje experiencial y su impacto en la educación actual. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142020000300012&script=sci_arttext
- Eti-Tofinga, B., Singh, G., y Douglas, H. (2018). Facilitación del cambio cultural en las empresas sociales. *Journal of Organizational Change Management* , 31, 619-636. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0296>
- Fajardo, J., Gómez, N., y Mejía, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>
- Falótico, A., y Pérez, J. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid-España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1463-1477. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890339>
- Ferreira, E. (2023). La cultura organizacional en las empresas latinoamericanas en el período 2020-2022. Retrieved 2024, from <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/bec08830-d40f-47b7-8563-67189fd20012/content>
- Flores, F., Sanhueza, V., y Valdés, M. (2022). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista científica*, 43, 38-49. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-22532022000100038&script=sci_arttext

- Franco, G., Valarezo, N., y Medina, H. (2019). Impacto del empoderamiento de los empleados en el desempeño organizacional en la industria pesquera. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 6(2), 74-90. <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/768>
- Garavan, T., Mccarthy, A., y Sheehan, M. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21345>
- Garcés, G., y Peña, C. (2020). Ajustar la Educación en Ingeniería a la Industria 4.0: Una visión desde el desarrollo curricular y el laboratorio. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(40), 129-148. <https://doi.org/10.21703/rexe.20201940garces7>
- García, Y., y Fernández, H. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 60-65. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/154>
- Gutterman, A. (2020). Cultura organizacional y sostenibilidad. Gestión de la sostenibilidad . <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003055440-11>
- Guzmán, D., Tenorio, N., y Pazmiño, K. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 118-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890670>
- Hartnell, C., Ou, A., Kinicki, A., Choi, D., y Karam, E. (2019). Una prueba metaanalítica de la asociación de la cultura organizacional con elementos del sistema de una organización y su validez predictiva relativa sobre los resultados organizacionales. *The Journal of applied psychology*, 104(6), 832-850. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/apl0000380>

- Hernández- Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hil. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n._Rutas_cuantitativa__cualitativa_y_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA.pdf&Expires=
- Hernández, Y., Daza, T., y Torres, W. (2022). Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 12(2), 66-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8994010>
- Hurtado, A., De la Gala, D., Ramon, B., Quintana, C., de Meliza, F., y Quispe, A. (2021). Cultura y compromiso organizacional: Efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 369-377. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000400369&script=sci_arttext&lng=en
- Ilimi, Z., Robiansyah, R., Hadjaat, M., Za, S., y Darma, D. (. (2021). Determinantes del liderazgo y la cultura organizacional en la implementación de estrategias empresariales., <https://doi.org/https://doi.org/10.33215/SBR.V11i1.542>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K., y Topi, C. (2020). La relación entre cultura organizacional, sostenibilidad y digitalización en pymes: una revisión sistemática . *Journal of Cleaner Production* , 275, 122944. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Jalil, N., Roque, Y., y Arroyo, M. (2019). La cultura organizacional como eje articulador para la comprensión de la organización familiar productiva. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 10, 1-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7242533>
- Jiménez, Y., y Rosas, W. (2020). Evolución de la Cultura Organizacional en las empresas de Latinoamérica: Una Revisión Sistemática de la Literatura Científica en los últimos 5 años, 2015-2020. *Tesis de grado*.

Retrieved 2024, from
https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25719/pdf_total.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Kafetzopoulos, D., y Katou, A. (2023). Ampliación de la flexibilidad estratégica a través de la cultura organizacional, la industria 4.0 y la orientación al mercado. . *Revista internacional de gestión de la productividad y el rendimiento* . <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2023-0010>
- Kaul, A. (2019). Cultura vs. estrategia: ¿cuál preceder, cuál alinear?. . *Journal of Strategy and Management* . <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2018-0036>
- Krupskiy, O., y Kuzmytska, Y. (2020). Cultura organizacional y estrategia empresarial: conexión y rol para la supervivencia de una empresa. *Central European Business review* , 9, 1-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.18267/J.CEBR.241>
- M, R., Igartua, J., y Mindeguia, M. (2020). Understanding and representation of organizational training programs and their evaluation. 8(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.4995/ijpme.2020.12271>
- McKinsey & Company. (2023, October 3). Employee experience and retention in global shared services. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-experiencia-de-los-empleados-sigue-siendo-importante-la-retencion-del-talento-en-los-gcc/es>
- Mannion, R. (2022). Cómo lograr un cambio cultural.. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/9781009236935>
- Maya, A., Vallejo, A., Ramos, V., y Borsic, Z. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *CienciAmérica*, 8(2), 84-102. <https://doi.org/10.33210/ca.v8i2.215>
- Montañez, A., y Parada, G. (2020). Revisión bibliográfica de la cultura organizacional sostenible en el sector textil entre 2003 y 2019. *Tesis de*

grado Universidad del Bosque. Retrieved 2024, from <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/5600>

Moran, R., Corzo, E., Nizama, J., y Paredes, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-677. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890538>

Muhammad, M., Wibisono, C., Afrizal, A., Asep, D., Indrayani, I., y Husen, A. (2022). El efecto del liderazgo y la cultura organizacional en el desempeño de los empleados. . *Frontiers in Business and Economics* . <https://doi.org/https://doi.org/10.56225/finbe.v1i2.89>

Mulwa, S., Kilonzo, T., y Ochieng, D. (2020). INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO EN EL GOBIERNO DEL CONDADO DE MAKUENI, KENIA. *Revista estratégica de negocios y gestión del cambio* . <https://doi.org/https://doi.org/10.61426/sjbcm.v7i3.1707>

Noussan Lettry, R. (2020). *Adaptabilidad y gestión el cambio organizacional ante las oportunidades y amenazas en el contexto de la educación virtual impuesta por la pandemia*. IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. “Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis: <https://www.aacademica.org/ix.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.rep.v.congreso.de.cs.econmicas/33>

Nowak, R. (2020). ¿Importa la comprensión de los objetivos estratégicos por parte de los empleados? Efectos sobre la cultura y el desempeño. . *Journal of Strategy and Management* . <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/jsma-02-2020-0027>

Obando, Y., Núñez, J., y Erazo, G. (2023). Innovación emprendedora en la industria pesquera: explorando los roles de las Startups en Santa Priscila S.A. *ConcienciaDigital*, 6(42). <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i4.2.2754>

- Oleh, Z., y Tomas, B. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología (Internet)*, 9(1). <https://doi.org/10.5231/psy.writ.2015.2307>
- Packard, T. (2021). Cambio de cultura organizacional. Cambio organizacional para los servicios humanos . <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/OSO/9780197549995.003.0017>
- Panda, D. (2021). Impacto de la cultura organizacional en la planificación estratégica. *Decisiones gerenciales* . <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MD-10-2020-1375>
- Piwowar-Sulej, K. (2020). Cultura organizacional proambiental: su esencia y un concepto para su operacionalización. *Sustentabilidad* . <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12104197>
- Psico-Smart. (2024). Casos de éxito: Empresas que transformaron su cultura organizacional mediante software de evaluación de potencial de liderazgo. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-casos-de-exito-empresas-que-transformaron-su-cultura-organizacional-mediante-software-de-evaluacion-de-potencial-de-liderazgo-187344>
- Putra, M., Kaco, R., y Rasyid, R. (2023). The Effect of Organizational Culture and Work Discipline on Performance. 4(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v4i6.835>
- Ramírez, J. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Orbis Cognita*, 4(2), 140-157. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131272010/>
- Ramírez, Y., y Martínez, A. (2021). Una Metodología para la Identificación y Cierre de Brechas de Conocimiento en el Capital Humano para una Organización Innovadora basada en Conocimiento. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 9(1). <https://upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/5579>

- Rebollo, P., y Ábalos, E. (2022). *Metodología de la investigación/recopilación*. Editorial Autores de Argentina. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vbWHEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=sampieri+metodolog%C3%ADa+de+la+investigacion&ots=9ZHUuUjj1J&sig=ZYGZkVG2kj3F58UKWOYOeWBc3Co>
- Rivera, J., y Antonio, J. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral en la empresa pesquera Jorana SA. Retrieved 2024, from <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8261>
- Rodríguez, K., y Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista EAN(87)*, 79-101. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.986>
- Rodríguez, O., y Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS- Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). Retrieved 2024, from <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/560468688013.pdf>
- Saavedra, L., Saavedra, J., y Saavedra, J. (2021). Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. *17(82)*, 171-177. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000500171&script=sci_arttext
- Samad, S., Alghafis, R., y Al-Zuman, A. (2018). xaminando los efectos de la gestión estratégica y la cultura organizacional en el desempeño organizacional. *Management Science Letters* , 8, 1363-1374. <https://doi.org/https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.003>
- Sánchez, C., Cedeño, A., y Zambrano, N. (2021). Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional. *Polo del Conocimiento*, 6(10), 693-704. <https://mail.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3233>

- Sanchez, J. (2020). Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones. Retrieved 202, from <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37190>
- Sanguino, N. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. *Revista latinoamericana de metodología de la investigación social*, 20, 7-18. http://relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/fenomenologia_como_metodo
- Solano, E. (2019). *Análisis del aprendizaje basado en juego y su contribución en el desarrollo de las habilidades de nuevos jefes en el ámbito organizacional*. [Tesis de maestría. Universidad de los Andes]: <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/630f45f3-187e-47be-ae21-321a32c1bc54/content>
- Soliz, N., Mena, V., y Lara, T. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. 4(11). Retrieved 2024, from https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/550/pdf_371
- Valle, F., Idrovo, M., y Hernández, M. (2022). *Modelo Denison para el planteamiento de estrategias de Endomarketing en la Empresas SUMESA Y TIA de la ciudad de Guayaquil*. Creative commons.
- Vargas-Hernández, J. (2022). Relaciones e implicaciones estratégicas entre la cultura organizacional. Estrategias de gestión para la sostenibilidad, la innovación en nuevos conocimientos y productos y servicios personalizados . <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7793-6.ch007>
- Velázquez, O., y Díaz, L. (2023). Herramienta para evaluar la comprensión de la Gestión de Información y del Conocimiento en Infomed. *Educación Médica Superior*, 37(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412023000400010&script=sci_arttext

- Villegas, A., y Bello, B. (2018). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud-Seguro Campesino Portoviejo. *Polo del conocimiento*, 6(5), 752-768. <https://mail.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2697>
- Vorecol. (2024). Casos de éxito: Implementación de sistemas de gestión del conocimiento en empresas de diferentes sectores. [https://vorecol.com/es/articulos/articulo-casos-de-exito-
implementacion-de-sistemas-de-gestion-del-conocimiento-en-
empresas-de-diferentes-sectores-165884](https://vorecol.com/es/articulos/articulo-casos-de-exito-implementacion-de-sistemas-de-gestion-del-conocimiento-en-empresas-de-diferentes-sectores-165884)
- Wittke, T. (2020). Cultura Organizacional como factor crítico en la Gestión del Conocimiento: Reflexiones en base al caso de una empresa industrial pública en Uruguay. *10(3)*, 114-134. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-
70262020000300114&script=sci_arttext](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-70262020000300114&script=sci_arttext)
- Wolf, D., y Felger, B. (2019). Equipos estratégicos: los agentes del cambio. *Strategic Hr Review*, 19, 32-36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/shr-07-2019-0060>
- Wollmann, H. (2020). Administración pública comparada: conceptos, métodos y campo de investigación. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 27, 18-31. [https://www.redalyc.org/journal/3221/322164452002/322164452002.p
df](https://www.redalyc.org/journal/3221/322164452002/322164452002.pdf)
- Wu, L., Huang, I., Huang, W., & Du, P. (2019). Alineación de la cultura organizacional y la estrategia de operaciones para mejorar los resultados de innovación. *Journal of Organizational Change Management*. [https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-
0073](https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-0073)
- Zambrano, C., LaoLeón, Y., y Moreno, M. (2022). Modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos.

Contaduría y administración, 67(1), 16-39.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2912>

Apéndices

Apéndice A: Cuestionario de preguntas – Encuestas

Brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A

Estimado(a) participante:

El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la cultura organizacional.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo dentro de la empresa, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Asimismo, se le recuerda que este estudio es **confidencial** y **anónimo**. La información recolectada no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos y académicos.

A continuación, se presentan una serie de preguntas, le invito a responder con sinceridad y absoluta libertad.

Preguntas Sociodemográficas

¿Cuál es su sexo? *

- Masculino
- Femenino

¿Cuál es su edad? *

- 18-22 años
- 23-27 años
- 28-32 años
- 33-37 años
- Más de 37 años

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 4-6 años
- Más de 6 años

¿En qué departamento trabaja?

- Administrativo (ej. contabilidad, compras, Recursos humanos, etc.)
- Operativo (ej. supervisores, obreros)

¿Cuál es su nivel educativo?

- Primaria incompleta
- Primaria completa
- Secundaria
- Técnico
- Universitario

¿Ha recibido alguna capacitación en temas de cultura organizacional en la empresa?

- Si
- No



☰

¿Con qué frecuencia participa en actividades relacionadas con la cultura organizacional de la empresa? *

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Siempre

☰

Preguntas Informativas

📄 🗑️ ⋮

1. ¿Conoce usted los valores y principios que rigen las operaciones de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

☰

2. ¿Está familiarizado con la misión y el propósito de la empresa y cómo se relacionan con su rol específico? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



3. **¿Tiene usted claridad sobre las políticas de comunicación interna en Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?** *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. **¿Sabe cuáles son las prácticas que promueven el trabajo en equipo dentro de la empresa?** *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. **¿Conoce usted las normas éticas y de conducta establecidas por la organización?** *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



6. ¿Está informado sobre los programas de bienestar que ofrece la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿Recibe información clara de sus supervisores sobre las expectativas organizacionales? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

...

8. ¿Tiene conocimiento sobre las políticas de seguridad laboral y cómo estas reflejan la cultura de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



9. **¿Sabe usted cómo su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?** *

- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
-

10. **¿Reconoce usted la importancia de la mejora continua y la innovación en su área de trabajo?** *

- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
-

11. **¿Puede identificar los elementos clave que definen la cultura organizacional de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?** *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. **¿Comprende cómo la cultura organizacional influye en las relaciones laborales en su área de trabajo?** *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. **¿Considera que tiene suficiente conocimiento sobre cómo la empresa fomenta la diversidad e inclusión?** *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. **¿Cree que el conocimiento que tiene sobre la cultura organizacional impacta directamente en su compromiso y desempeño laboral?** *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Apéndice C: Confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach - encuesta)

	1. ¿Conoce usted los valores y principios que rigen las operaciones de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?	2. ¿Está familiarizado con la misión y el propósito de la empresa y cómo se relacionan con su rol específico?	3. ¿Tiene usted claridad sobre las políticas de comunicación interna en Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?	4. ¿Sabe cuáles son las prácticas que promueven el trabajo en equipo dentro de la empresa?	5. ¿Conoce usted las normas éticas y de conducta establecidas por la organización?	6. ¿Está informado sobre los programas de bienestar que ofrece la empresa?	7. ¿Recibe información clara de sus supervisores sobre las expectativas organizacionales?	8. ¿Tiene conocimiento o sobre las políticas de seguridad laboral y cómo estas reflejan la cultura de la organización?	9. ¿Sabe usted cómo su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?	10. ¿Reconoce usted la importancia de la mejora continua y la innovación en su área de trabajo?	11. ¿Puede identificar los elementos clave que definen la cultura organizacional de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.?	12. ¿Comprende cómo la cultura organizacional influye en las relaciones laborales en su área de trabajo?	13. ¿Considera que tiene suficiente conocimiento sobre cómo la empresa fomenta la diversidad e inclusión?	14. ¿Cree que el conocimiento que tiene sobre la cultura organizacional impacta directamente en su compromiso y desempeño laboral?	Suma
Sujeto 1	3	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	1	28
Sujeto 2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	45
Sujeto 3	3	4	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4	1	4	46
Sujeto 4	3	2	3	2	3	1	1	2	1	1	1	3	2	1	26
Sujeto 5	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	1	3	3	1	28
Sujeto 6	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	1	3	2	1	26
Sujeto 7	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	2	5	51
Sujeto 8	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	26
Sujeto 9	2	3	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	27
Sujeto 10	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	24
Sujeto 11	2	1	2	3	3	1	1	2	1	3	2	2	2	1	26
Sujeto 12	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	30
Sujeto 13	2	2	2	1	3	1	3	2	2	1	2	1	1	1	24
Sujeto 14	5	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	32
Sujeto 15	2	1	1	1	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	27
Sujeto 16	2	3	1	1	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	25
Sujeto 17	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	29
Sujeto 18	2	3	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	23
Sujeto 19	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	32
Sujeto 20	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	27
Sujeto 21	3	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	25
Sujeto 22	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	26
Sujeto 23	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	23
Sujeto 24	3	3	2	1	3	3	1	1	2	2	2	3	2	2	30
Sujeto 25	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	32
Total	0.6496	0.6464	0.5536	0.7584	0.5824	0.3456	0.9344	0.4224	0.6656	0.7456	0.5184	0.5216	0.3136	1.4944	50.5696

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{ST^2} \right]$$

Donde,
 k = El número de ítems
 $\sum s^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems.
 ST^2 = Varianza de la suma de los ítems.
 α = Coeficiente de alfa de Cronbach

k	14
$\sum s^2$	9.15
ST^2	50.57
α	0.96

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Magallón Chóez Erick Jeanpierre**, con C.C: # 0956798284 autor del trabajo de titulación: **Brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de industrial pesquera Santa Priscila S.A**, previo a la obtención del título de **Licenciatura en administración de empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 17 de febrero de 2025



f. _____
Nombre: **Magallón Chóez Erick Jeanpierre**
C.C: **0956798284**

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Quinde Macias Ariza Geanella**, con C.C: # 0955677851 autora del trabajo de titulación: **Brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de industrial pesquera Santa Priscila S.A**, previo a la obtención del título de **Licenciatura en administración de empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **17 de febrero de 2025**



f. _____
Nombre: **Quinde Macias Ariza Geanella**
C.C: 0955677851



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Brecha del conocimiento en la cultura organizacional en empleados de industrial pesquera Santa Priscila S.A.		
AUTOR(ES)	Magallón Chóez Erick Jeanpierre Quinde Macias Ariza Geanella		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Mendoza Villavicencio Christian Ronny, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciatura en administración de empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	17 de febrero de 2025	No. DE PÁGINAS:	97
ÁREAS TEMÁTICAS:	Talento Humano, Cultura organizacional, Gestión del talento.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura organizacional, administración de empresa, conocimiento y experiencia, Institución privada.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La presente investigación analiza la brecha del conocimiento en la cultura organizacional de los empleados de Industrial Pesquera Santa Priscila S.A., destacando su impacto en la eficiencia y competitividad de la empresa. Es así como la cultura organizacional siendo aspecto central en la gestión del conocimiento, influye directamente en la comunicación interna de Santa Priscila, además de su alineación de valores, la integración del personal y el logro de objetivos estratégicos, sin embargo, existe una brecha de conocimiento que impide esta empresa tenga una adecuada toma de decisiones, innovación y productividad. Es por ello por lo que a partir de un estudio cuantitativo que despliega encuestas a empleados, se observaron factores como la ausencia de recursos de capacitación, deficiencias en la comunicación organizacional y la falta de estrategias efectivas de difusión del conocimiento. Se establece que tener una cultura organizacional fuerte, junto con programas de capacitación y supervisión activa, mejora el intercambio de conocimientos y mejora la identidad corporativa.</p> <p>Las estrategias sugeridas para mejorar la brecha incluyen la creación de una intranet para nuevos conocimientos y herramientas de mejora, nuevos espacios de trabajo amigables con la innovación, y cubículos abiertos para ayudar en la captura y difusión del conocimiento, así como nuevas estrategias efectivas de trabajo en equipo. La adopción de estas iniciativas permitirá reducir la brecha de conocimiento, optimizar el desempeño del personal y mejorar la sostenibilidad de la empresa en un sector altamente competitivo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0990900083 +593-0980538037	E-mail: erick_magallon99@outlook.com E-mail: quinde21ariza@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsq.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			