

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Gestión de la Información Gerencial

TRABAJO DE UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

MODALIDAD ESTUDIO DE CASO

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL

TEMA:

**MEMORIA ORGANIZACIONAL EXPLÍCITA EN MEJORA DE TOMA DE
DECISIONES**

AUTORA:

AVILA MERO Bianka Leonela

TUTOR:

BARREIRO CEDEÑO Isabel Monserrate

MANTA-MANABÍ-ECUADOR

2025(2)

Título:

Memoria Organizacional Explícita en Mejora de Toma de Decisiones en el
Departamento de Secretaría General del Laboratorio LOSABIOCORP CIA.LTDA.,
Bahía de Caráquez, año 2025. (Estudio de Caso).

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Titulación con la modalidad Estudio de Caso bajo la autoría de la estudiante **AVILA MERO BIANKA LEONELA** legalmente matriculada en la carrera de GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL, período académico 2025(2) -2026(1), cumpliendo el total de 240 horas, cuyo tema del proyecto es "**Memoria Organizacional Explícita en Mejora de Toma de Decisiones en el Departamento de Secretaría General del Laboratorio LOSABIOCORP CIA.LTDA., Bahía de Caráquez, año 2025**".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 10 de julio de 2026.

Lo certifico,



Ing. Isabel Barreiro Cedeño. Mg
Docente Tutora

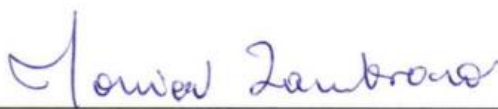
UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Gestión de la Información Gerencial

**APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL
TRIBUNAL**

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe de Estudio de Caso, presentado por la Srta. Bianka Leonela Ávila Mero; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”.

Con el tema “**Memoria Organizacional Explícita en Mejora de Toma de Decisiones**”

Para constancia firman:



Mgtr. Mónica Zambrano Vera
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Mgtr. Julia Garay Vera
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Mgtr. Johnny Rodríguez Sánchez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Autoría

Yo, Ávila Mero Bianka Leonela, con cédula de ciudadanía y/o pasaporte N° 1350722615, estudiante de la carrera Gestión de la Información Gerencial de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, certifico que soy la autora de este trabajo de unidad de integración curricular, elaborado bajo la modalidad estudio de caso, titulado: Memoria Organizacional Explícita en Mejora de Toma de Decisiones en el Departamento de Secretaría General, Bahía de Caráquez, año 2025 (Estudio de Caso).

Por ende, declaro la propiedad intelectual y los derechos de la presente investigación corresponde a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Manta, 10 de Julio 2026



Bianka Leonela Avila Mero
C.I: 1350722615

Dedicatoria

En este proceso de obtención a mi título le doy mi completo agradecimiento a Dios, por no dejar rendirme en los momentos difíciles de este proceso, por aportarme sabiduría y fuerzas para lograr este objetivo, su compañía siempre ha sido primordial desde el inicio de mi carrera.

A mis padres, Yandry Andres Avila Bravo y Joséfa Leonor Avila Bravo con todo mi amor y gratitud les quiero agradecer por siempre estar a mi lado y apoyarme incondicionalmente en los momentos más difíciles y por celebrar conmigo cada pequeño avance. Por recalcar me que no me tenía que rendir y ser responsable a pesar de toda circunstancia, ustedes han sido mi motivación para llegar hasta aquí.

A mi hermano, Yandry Leonardo Avila Mero, que también fue parte fundamental para hacer posible este trabajo, gracias por toda tu ayuda, paciencia y amor a lo largo de mi vida.

Este título no es solamente un logro personal, sino que también es un reflejo del esfuerzo, los sacrificios y el amor que me han dado durante toda mi vida. Los amo profundamente y dedico este trabajo a ustedes.

Bianka Leonela Avila Mero

Reconocimiento

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por brindarme la oportunidad de formarme académica y profesionalmente, proporcionándome los conocimientos y valores necesarios para mi desarrollo integral.

A la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, por la educación de calidad y excelencia académica, que me ha ayudado a crecer profesionalmente en los cuatro años de carrera. Así mismo, extendiendo mi reconocimiento a la Carrera Gestión de la Información Gerencial, donde me permitió enriquecer mi conocimiento con docentes dedicados a su enseñanzas y quienes son los autores fundamentales en todo mi crecimiento profesional, gracias por ser mis guías y apoyo, sin ellos no podría lograr este trabajo.

Finalmente, expreso mi gratitud a mi tutora la Ing. Isabel Barreiro Cedeño, Mg. Por su compañía durante la realización, por sus orientaciones y enseñanzas para que este trabajo sea de calidad, sus aportaciones fueron importantes para culminar mi trabajo de tesis.

Bianka Leonela Avila Mero

Índice.

Índice.	2
Introducción	3
Antecedentes investigativos.....	5
Justificación del estudio	10
Objetivos del caso de estudio	12
Marco Conceptual	13
Marco Metodológico	21
Triangulación.	23
Análisis de Resultados.	36
Conclusiones.	39
Recomendaciones.	41
Anexos.	43
Anexo 1. Preguntas de Entrevista	43
Bibliografía.	49
Propuesta.	50

Resumen

Esta presente investigación se enfoca en la Mejora de Toma de Decisiones en el Departamento de Secretaría General del Laboratorio LOSABIOCOP CIA.LTDA, año 2025. (Estudio de Caso). La cual, tiene como objetivo analizar la Memoria organizacional Explícita para la Mejora de Toma de Decisiones en el Departamento de Secretaría General del Laboratorio LOSABIOCOP.

Esta investigación surge de la insuficiente sistematización y uso del conocimiento explícito en el departamento administrativo, lo cual no está bien gestionada porque no existen procedimientos establecidos para registrar, almacenar y acceder al conocimiento derivado a la experiencia institucional y no permite liderar el laboratorio decisiones estratégicas. También, la falta de reutilización de información importante y documentos perdidos se observa claramente la falta de disciplina en los procesos y retrasos en la gestión administrativa. En base a esto, el estudio se lo realizó bajo un enfoque cualitativo, mediante la modalidad de estudio de caso, con alcance descriptivo- explicativo, utilizando método a través de la observación directa y recolección de datos en base a entrevista y fichas de observación. Por ende, se cumplió el objetivo de implementar estrategias que permita fortalecer la memoria organizacional explícita que contribuyan al departamento de Secretaría General.

Palabras claves: Gestión documental, Memoria Organizacional Explícita, Toma de decisiones, Información

Abstract

This research focuses on Explicit Organizational Memory as a means to improve decision-making within the General Secretariat Department of the LOSABIOCOP CIA. LTDA. Laboratory in 2025 (a case study). The study aims to analyze explicit organizational memory to enhance decision-making processes in the laboratory's General Secretariat Department.

The research stems from the lack of systematic organization and utilization of explicit knowledge within the administrative department; management is currently inadequate due to the absence of established procedures for recording, storing, and accessing knowledge derived from institutional experience, which hinders the laboratory's ability to make strategic decisions. Furthermore, issues such as the failure to reuse important information and the loss of documents clearly indicate a lack of procedural discipline and result in administrative delays. Consequently, the study employed a qualitative approach—specifically a case study with a descriptive-explanatory scope—utilizing direct observation and data collection methods based on interviews and observation logs. Ultimately, the objective of implementing strategies to strengthen explicit organizational memory for the benefit of the General Secretariat Department was achieved.

Keywords: Document management, Explicit organizational memory, Decision-making, Informatio

Introducción

En la actualidad, la gestión del conocimiento se ha transformado en un rol preponderante para potenciar la eficiencia institucional, optimizando el funcionamiento interno de la organización y la toma de decisiones. En este tipo de organizaciones acuícolas como el Laboratorio LOSABIOCORP Cia. Ltda. de Bahía de Caráquez, la información generada a partir de este tipo de actividades, ya sean administrativas u operativas viene a ser un recurso estratégico fundamental para garantizar la continuidad en la producción y prestación del servicio. Pero, tal y como expresa el valor que ello conlleva, este conocimiento explícito en las organizaciones no siempre es gestionado adecuadamente debido a una variedad de factores, esto limita la posibilidad de reutilización.

La falta de conocimiento explícito y la pérdida del conocimiento tácito son los factores que limitan la respuesta ante situaciones de emergencia. La situación problemática del Departamento de Secretaría General de LOSABIOCORP fue una escasa sistematización, almacenamiento y acceso al conocimiento documental, de tal forma a la que la toma de decisiones no llegaba a estar suficientemente establecida por la misma organización y por tanto, no oportuna. Así lo acreditan los subdocumentos de registro del tema, donde la organización presenta pérdida de conocimiento tácito de ciertos trabajadores y también el hecho de que no existen procedimientos formales en la gestión de la información, lo que también lleva a una serie de retrasos administrativos y en la continuidad sobre las situaciones de rotación de trabajadores.

Teniendo en cuenta esta situación, la investigación en cuestión persigue analizar cómo la adecuada gestión de la memoria organizacional explícita puede ayudar a fortalecer el proceso de toma de decisiones del citado departamento, tomando como hito la gestión del conocimiento

en las empresas (p.e. Villafuerte y Patricia, 2023) con el argumento que sólo puede mejorar los procesos de toma de decisiones en general el hecho de gestionar adecuadamente el conocimiento es importante ya que supone continuar mejorando, se produce la innovación y se permite la competitividad organizacional. La relación de los estudios más recientes con el papel de la toma de decisiones estratégicas y la administración reitera la consistencia de disponer de información estructurada, accesible y veraz como factor determinante en la obtención de resultados (Ávila Morales et al., 2022; Machado, 2024).

En este sentido, el estudio se justifica en la necesidad de fortalecer los procesos administrativos del laboratorio mediante la consolidación de mecanismos sistemáticos para registrar, organizar y reutilizar el conocimiento explícito generado diariamente.

Es importante tomar en cuenta que los documentos, procedimientos, registros e información almacenada permitirán a la institución realizar planificaciones con mayor precisión, esto ofrecerá a la empresa establecer procedimientos claros, fortaleciendo la transparencia en la toma de decisiones, mismos que se beneficiaran en su rendimiento organizacional.

Con base en ello, el presente trabajo se desarrolla bajo la modalidad de estudio de caso, con el propósito de analizar el estado actual de la memoria organizacional explícita en el Departamento de Secretaría General de LOSABIOCORP y la influencia que esta ejerce sobre la toma de decisiones dentro de la institución, buscando como resultado final proponer lineamientos que permitan fortalecer su gestión.

Antecedentes investigativos

La presente investigación se desarrolla en el Laboratorio LOSABIOCORP, ubicado en el cantón Bahía de Caráquez, el cual se inauguró el 10 de mayo del 2018, es una empresa comprometida con la producción sostenible y eficiente de larvas de camarón, de igual manera no solo se dedica a abastecer al mercado camaronero ecuatoriano, ofreciendo así sus productos y servicios de la venta de larvas de camarón.

Hoy en día, el Laboratorio LOSABIOCORP no solo es un espacio en donde el personal se encarga de producir para el sector camaronero, sino es el resultado de años de esfuerzo y visión compartida por quienes creyeron en la necesidad de impulsar y ofrecer larvas de calidad en todo el país.

Así mismo, la empresa cuenta con su misión, que es “Nuestro objetivo es satisfacer a nuestros clientes, colaboradores y a la comunidad en general, mediante prácticas responsables y efectivas que contribuyan al desarrollo del sector.” A la vez, su visión se enfoca en “Ser una empresa referente en lo nacional e internacional, por la producción de calidad de larvas de camarón e incentivar al productor camaronero”.

La gestión del conocimiento se ha convertido en un factor estratégico para las organizaciones dedicadas al sector acuícola, especialmente aquellas que, como el Laboratorio LOSABIOCORP Cía. Ltda. La empresa fue creada en el 2018, el Laboratorio ha implementado actividades de producción y comercialización de larvas, lo que es importante un manejo de registros, procedimientos, reportes y documentos administrativos vinculados a la trazabilidad productiva y al cumplimiento normativo del sector acuícola.

En este contexto, el Departamento de Secretaría General se hace responsable de administrar documentos legales, operativos y administrativos, así como de garantizar la conservación, clasificación y disponibilidad de información relevante para la toma de decisiones. Sin embargo, tal como se detalla en la problemática, la organización enfrenta dificultades relacionadas con la escasa sistematización del conocimiento explícito, ausencia de procedimientos estandarizados para el manejo de la información, lo que ocasiona pérdida de documentos y retrasos derivados de la falta de control documental.

De acuerdo con Pérez (2022), las deficiencias en la gestión documental conducen a unas dinámicas administrativas en las que fluidez es escasa, se observa poco seguimiento y se realizan decisiones sin información suficiente. Existen otros estudios como el de Ávila Morales et al. (2022) en este sentido, ya que exponen que la falta de mecanismos de organización y de consulta del conocimiento institucional, está íntimamente relacionada con la posibilidad estratégica que tienen las unidades administrativas para ejecutar respuestas en contextos cambiantes o críticos.

En este contexto, la implementación de una memoria organizacional explícita suficientemente bien estructurada en LOSABIOCORP se torna necesaria para asegurar la continuidad operativa, mejorar el acceso al conocimiento y garantizar decisiones más acertadas en el contexto del Departamento de Secretaría General.

En lo académico, hubo diferentes autores que coinciden en lo esencial que es la memoria organizacional explícita para fortalecer la gestión institucional y la toma de decisión. Martínez (2024), en tal sentido, no solo se trata de acumular información, si no de crear un entorno en el que el conocimiento pueda ser compartido, aprovechado y aplicado de manera efectiva.

De igual manera, Camacho Gaibor y colaboradores (2022) en su investigación desarrollada en la Escuela Superior Técnica de Chimborazo – Ecuador titulada “Toma de decisiones en la gestión estratégica empresarial: Información, TICS y Marketing Digital” dice que contar con una estrategia efectiva es fundamental para ayudar a tu equipo comercial a entender cuáles son las prioridades y hacia dónde se dirige la organización.

Este punto de vista coincide con los estudios ecuatorianos que en el caso de Castro Cedeño y Zambrano (2022) quienes subrayan, que la carencia de control documental y la falta de organización en los registros afectan directamente la calidad y la transparencia de las decisiones administrativas .

En definitiva, la literatura aporta elementos para concluir que la correcta gestión de la memoria organizacional explícita sirve para la prevención de la pérdida de información, asegurando la trazabilidad de la documentación y respaldando decisiones eficientes y atemporales, así como fundamentando, por tanto, la importancia del presente estudio aplicado al Departamento de Secretaría General de LOSABIOCORP.

El estudio realizado en la Universidad de México por Villafuerte, L y colaboradores (2023), en su trabajo titulado “La importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones”. Este tiene como objetivo exponer fundamentos teóricos que fomenten la motivación para crear, desarrollar y aplicar modelos de gestión del conocimiento en diversas clases de organizaciones, mostrando su importancia, ventajas y uso práctico. Según el propio artículo, este tiene como objetivo explicar lo relevante que es administrar el conocimiento en las organizaciones, mediante la exposición de conceptos y modelos teóricos (como los de Wiig, Nonaka y Takeuchi, Sveiby, etc.), así como su vínculo con la norma ISO 30401. Su propósito

es potenciar el progreso organizacional e incentivar la innovación, la mejora constante y la competitividad.

Ávila Morales y colaboradores. (2022), en su investigación desarrollada en la Universidad de Venezuela titulada “Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social”, cuyo estudio tiene como objetivo analizar la toma de decisiones en la gestión pública. Por ello, la metodología empleada en este estudio es de corte documental centrada en la revisión sistemática y comparativa de varias fuentes bibliográficas, con el fin de comprender el rol de estas elecciones en el desarrollo de estrategias públicas.

Los autores concluyen que la toma de decisiones estratégicas nos permite construir planes de acción eficientes, que ayudarán a identificar y responder a las necesidades de la población. Esta investigación nos aporta sobre la importancia de incorporar métodos para la mejora de toma de decisiones estratégicas tanto en el ámbito empresarial como el personal.

En Riobamba – Ecuador por Machado Flores, L.I. (2024) tiene como investigación “La Gestión Administrativa y la toma de Decisiones en el GAD Municipal del cantón Chunchi. Periodo 2022”, cuyo propósito es determinar cómo la gestión administrativa influye en la toma de decisiones en el GAD Municipal del cantón Chunchi. La metodología utilizada en este estudio fue de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, se utiliza el método inductivo – deductivo a partir de las observaciones del entorno institucional y se aplican instrumentos como lo son las encuestas de diagnósticos.

Los resultados obtenidos nos relevan una gestión deficiente, por la falta de capacitaciones al personal, problemas de comunicación lo hace que la empresa no pueda gestionar

Los autores Castro, C y colaboradores (2022), con su investigación denominada “Control Interno en la Administración de Bienes y Efecto en la Toma de Decisiones”, realizada en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, tiene como objetivo analizar la incidencia del control interno en la administración de bienes en la toma de decisiones en la UNESUM, este estudio cuenta con una metodología de carácter no experimental, exploratorio, utilizando métodos descriptivos-explicativos.

El estudiante señala la importancia de que las autoridades de la universidad establezcan mecanismos para el control interno, con la finalidad de garantizar el uso eficiente y transparente de los recursos del sector público, así como la importancia de la toma de decisiones acertadas, que se erigen como recurso activo básico que conducirá al logro de los objetivos de formación establecidos.

Justificación del estudio

El presente estudio se justifica en la necesidad de fortalecer los procesos administrativos del Departamento de Secretaría General del Laboratorio LOSABIOCORP, donde se evidencia una gestión limitada de la memoria organizacional explícita. La ausencia de procedimientos estandarizados para registrar, almacenar y recuperar el conocimiento derivado de la experiencia institucional genera retrasos administrativos, pérdida de información, dependencia del conocimiento tácito de algunos trabajadores y dificultades para la continuidad operativa ante cambios de personal.

La necesidad de estudiar este caso surge porque en el Departamento de Secretaría

General del Laboratorio LOSABIOCORP se han identificado problemas que afectan directamente el manejo de la información y, por consecuencia, la toma de decisiones. La falta de organización del conocimiento explícito, la pérdida de documentos y la dependencia del conocimiento tácito de ciertos empleados generan retrasos y dificultades en los procesos administrativos. El análisis de este tema es fundamental para comprender qué está fallando y cómo una mejor gestión de la memoria organizacional podría mejorar los procedimientos del manejo documental del departamento. Por ello, se considera necesario investigar esta problemática para proponer soluciones que permitan fortalecer el trabajo interno y asegurar una toma de decisiones de manera rápida, clara y fundamentada.

Desde su inauguración en 2018, la empresa ha desarrollado actividades de producción y comercialización de larvas de camarón, lo que exige un manejo riguroso de registros, protocolos, reportes y documentos técnico administrativos vinculados a la trazabilidad productiva y al cumplimiento normativo del sector acuícola. En el plano profesional, estudiar

resulta significativo ya que permite hallar determinadas debilidades que se producen en el uso de la información dentro del departamento y, a partir de estas, hacer surgir propuestas de mejora del trabajo del personal e incrementar la eficiencia de su forma de trabajar.

Finalmente, el impacto social se ejerce en el sentido de poder hablar de una mejor gestión interna del laboratorio, por lo cual, brinda beneficio de la calidad del servicio ofrecido y, por ello, se organiza para la comunidad y para los actores del sector camaronero que dependen de procesos organizados y fiables en áreas de producción de larvas.

Objetivos del caso de estudio

Objetivo General

Analizar cómo la memoria organizacional explícita influye en la mejora de la toma de decisiones del Departamento de Secretaría General del Laboratorio LOSABIOCORP Cía. Ltda., con el fin de identificar oportunidades de fortalecimiento en la gestión de la información documental.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual de la memoria organizacional explícita en el Departamento de Secretaría General.

Identificar las principales dificultades relacionadas con el registro, almacenamiento y acceso a la información documental que afectan la toma de decisiones.

Proponer una estrategia que mejore la organización y aprovechamiento de la memoria organizacional explícita para apoyar decisiones más oportunas y fundamentadas.

Marco Conceptual

Definición de Memoria Organizacional

En base a las investigaciones, la memoria organizacional es un ejemplo de vital importancia dentro de las organizaciones, por eso, en esta investigación se presentan algunas definiciones de autores que ayudan a comprender el alcance y sus puntos de vista para obtener un correcto trabajo.

Para González, (2024), “La memoria organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para almacenar, procesar y recuperara información relevante para sus operaciones”. En mi criterio, la memoria organizacional es la competencia que posee una organización para almacenar, organizar y usar información relevante referente a sus actividades pasadas. Sin embargo, la organización puede desarrollar una mejor manera de trabajar, así evitar errores sus actividades diarias que llevan a cabo y tomar decisiones mejores en el día a día de la organización.

Importancia de Memoria Organizacional

“La importancia de la memoria organizacional como un recurso estratégico que permite a las organizaciones aprender de su pasado, tomar decisiones informadas y adaptarse a los cambios del mercado”. Dicha por Pupos y Davis (2024).

Esta frase nos permite profundizar que, tal memoria no es sólo memoria o almacenamiento de información, sino que es una memoria que constituye un mecanismo de aprendizaje organizacional en el sentido de que permite recuperar experiencias pasadas, aciertos y fracasos. También, se le reconoce que está capacitada al medio, es decir, especialmente frente

a los cambios del mercado, lo que hace plantearse la posibilidad de que las organizaciones que manejan la memoria adecuadamente tengan mayores probabilidades de ser competitivas.

Conocimiento Explícito

Según Saudarshan (2024) explica que “El conocimiento explícito proporciona la información fiable y actualizada que los directivos necesitan para planificar estratégicamente”. En otras palabras, significa que el conocimiento explícito juega un papel muy importante dentro de la memoria organizacional, ya que esta nos brinda una información muy fiable, lo que permite que al personal administrativo tenga una mejor comprensión de la situación de la organización y poder afrontar con mayor seguridad los inconvenientes para la planificación estratégica, es decir, que el uso adecuado del conocimiento explícito permite tomar decisiones más certeras de acuerdo a los objetivos de la organización.

En el mundo del management profesional, uno de los mayores desafíos para cualquier líder o responsable de equipo es lograr que cada persona alcance su máximo potencial. Pero la productividad, la motivación y la eficiencia no son elementos que puedan imponerse desde fuera, sino que deben activarse desde el interior. Para ello, es imprescindible comprender tres elementos fundamentales: las fortalezas individuales, los estímulos motivadores y los estilos de aprendizaje. (Deusto, 2025).

La cita subraya que el buen funcionamiento en las organizaciones no depende de la instalación de normas o controles, sino que depende de conocer a las personas que integran los equipos. En el enfoque de conocimiento explícito, la identificación y la escritura de las fortalezas de cada persona, de lo que les motiva y de su forma de aprender mejor resulta fundamental. Una vez externalizada esta información en forma de datos concretos, la

organización puede adoptar mejores decisiones, asignar tareas adecuadamente y realizar mejores capacitaciones. El conocimiento explícito, por tanto, ayuda a maximizar el potencial individual de las personas y a mejorar el funcionamiento de la organización.

Beneficios para la Organización.

Eficiencia Operativa.

Acceso ordenado y rápido a la información relevante que permite a los colaboradores llevar a cabo sus trabajos de forma más ágil y precisa. Se reduce así el tiempo dedicado a la búsqueda de información, se evitan las repeticiones de errores y, en definitiva, se mejora la coordinación entre áreas, incrementando así la productividad y el uso de los recursos disponibles.

Innovación:

El trabajo en grupo y el intercambio de conocimiento de los miembros de la organización favorecen la generación de nuevas ideas y soluciones. Contar con una memoria organizacional, que registre la experiencia, las buenas prácticas y lo aprendido, permite a las empresas llevar a cabo la innovación de forma sistemática e introducir mejoras en sus procesos y servicios.

Capacitación Continua.

El aprendizaje en habilidades y conocimientos del personal se facilita si la información está constatable, ya que tal cosa permite diseñar programas de formación más eficaces, ajustados a las necesidades reales de la organización, y garantiza que sean competentes los colaboradores para enfrentarse a los cambios del entorno.

Retención del Conocimiento

La captura y conservación del conocimiento institucional evita la pérdida de información relevante del personal que, al cambiar de puesto o dejar la organización, deja de generar conocimiento. Se garantiza así un conocimiento estable en la organización y, al mismo tiempo, se preserva la experiencia acumulada a lo largo del tiempo y se facilita la transferencia de este conocimiento a los nuevos colaboradores.

Rendimiento de Equipo.

Considerando que cada miembro del equipo es particular, ya que las potencialidades, las motivaciones y el modo de aprender varían considerablemente, es fácil comprender que no existen fórmulas universales en el camino del crecimiento del rendimiento. Para ello, el management moderno debe personalizar sus métodos de tal manera que haya que entender al profesional desde su propia realidad y conferirle los recursos potencialmente más efectivos para que crezca.

El hecho de poder aplicar un modelo de la combinación de fuerzas que se activan internamente y el hecho que se tiene la posibilidad de proyectar el aprendizaje no solo sirve para mejorar el rendimiento individual, sino que tiene las ventajas de promover los lazos que unen a los miembros del equipo, surtir un efecto positivo sobre la rotación del talento o ejercer un buen liderazgo en la organización en su conjunto.

La primera de las acciones para hacer que cualquier profesional consiga mejorar su rendimiento consiste en descubrir y reforzar sus fortalezas. Muchas organizaciones se enfocan solamente en las debilidades, y suponen que repararlas será capaz de producir un incremento en la productividad, sin darse cuenta de que el gasto de energía y de tiempo va a consumir la mayor

parte de los refuerzos que una persona hace para compensar las debilidades, y que el impacto que se logra invertir, de lo que la persona hace bien, es mucho mayor que el que puede generarse con la parte que consiguen reforzar de la debilidad.

Acciones Estratégica.

Cuando se aplican correctamente, las estrategias basadas en enlaces emocionales pueden servir como una herramienta poderosa para que los líderes fomenten una colaboración efectiva, superando las barreras culturales que pueden aparecer a la hora de trabajar con equipos diversos o con personas de procedencias diferentes (Lee, 2022).

Este autor nos dice que las estrategias apoyadas en los enlaces afectivos contribuyen a mejorar la colaboración en los equipos de trabajo. La aplicación correcta de estas estrategias por parte de los liderazgos mejora la comunicación y reduce el efecto de las distancias culturales. Desde el prisma del conocimiento explícito, estos aspectos pueden ser determinados y registradas por prácticas de gestión, costumbres dentro de la convivencia o prácticas de gestión,

El reto contemporáneo de las marcas no reside en diferenciarse por su discurso, sino en sostener su significado a través de la experiencia. Es necesario entender la experiencia del cliente (CX) como la extensión operativa y emocional del posicionamiento de marca: un sistema capaz de convertir la promesa estratégica en una realidad coherente, medible y memorable. (Morillo, 2026). Esta cita es muy importante en las acciones estratégicas porque en un ámbito comercial donde las marcas no solo se enfrentan por la atención del público, sino que deben competir por la credibilidad y la fidelización de los consumidores, el posicionamiento estratégico ya no es solo palabra: requiere demostración. Las organizaciones deben ser capaces de traducir la promesa de marca, la que definan, a una experiencia coherente, tangible,

emocional y memorable, y evidentemente, esta experiencia deberá estar alineada con el posicionamiento, o lo que es lo mismo, el significado mental que los consumidores deban tener de la marca.

Toma de Decisiones

En la presente investigación tenemos como segunda variable la Toma de decisiones, la cual es muy fundamental en una organización, debido a que, es la que permite la correcta gestión de la información dentro de estas, porque dependiendo del tipo de información que se maneje dentro de la empresa va a influir mucho en su crecimiento o decadencia, considerando a esta variable como una estrategia muy importante para las empresas modernas.

Definición de Toma de Decisiones

Según Dror, (2018) “La toma de decisiones es la manera en que las personas o grupos eligen entre diferentes alternativas para resolver problemas, alcanzar objetivos o enfrentar situaciones específicas” (p.10).

De acuerdo al autor, nos menciona que la toma de decisiones es un proceso importante en las organizaciones, con la finalidad de resolver problemas y con ello alcanzar sus objetivos planteados.

Cuando estés identificando la decisión, el primer paso es hacerte las siguientes preguntas: ¿Qué problema hay que resolver? ¿Cuál es el objetivo que piensas alcanzar con la implementación de esta decisión? ¿Cómo medirás el éxito? (Laoyan, 2025). Según el autor, estas preguntas se pueden usar como técnicas para poder definir estos objetivos comunes que, en un futuro y a corto plazo, te ayudarán con la aparición de posibles soluciones. Una vez

definido correctamente el problema, luego tendrás más información a tu disposición para poder tomar decisiones que te ayuden con la resolución de problemas.

El paso de reunir información relacionada con la decisión que se quiere tomar es básico para la toma de decisiones bien documentadas. También es necesario buscar información fuera del equipo o de la empresa. Para conseguir un buen proceso de decisión hace falta información de varias fuentes diferentes, como buscar fuentes externas (pueden ser investigaciones sobre el mercado, trabajar con consultores, hablar con colegas de diferentes empresas que tengan experiencia relevante para el caso). La información adicional que se consiga servirá para poder ofrecer al equipo diferentes alternativas de soluciones para el problema.

Decisiones Gerenciales

Como afirma el autor Quitizaca-Farfan y colaboradores, (2022), “Las decisiones gerenciales desde sus inicios han sido primordiales dentro las empresas, marcan el éxito o declive empresarial, porque por medio de estas, se toman las riendas del negocio, una mala decisión, aumenta el riesgo de fracaso organizacional”.

Así justificando lo anteriormente mencionado, enfatizando la importancia de la toma de decisiones dentro de las pequeñas, medianas y grandes empresas, puesto que, todas estas manejan información desde el servidor más pequeño hasta los más altos mandos.

Entornos externos e internos

Con el fin de comprender, es necesario reconocer que las organizaciones se encuentran en constantes cambios, a causa de los entornos cambiantes externos, esto ocasiona que la información que se maneja en las empresas se someta a cambios, porque al momento de crearla o recopilarla, se basan tanto en factores internos como externos.

Según (Rico Belda y Cabrer-Borrás, 2021) “[...]los factores internos y los externos determinan, conjuntamente, la productividad de las empresas. En concreto, las prácticas de gestión y el entorno, en el que se desarrollan las empresas, son factores que impulsan la productividad empresarial.”.

De acuerdo con este autor las empresas consideran un aspecto muy importante los entornos cambiantes, tanto que estos no afectan solo a la organización, sino a todas aquellas que se encuentran en el mismo entorno, dado que puede beneficiar o perjudicar a las mismas.

Marco Metodológico

Para llevar a cabo esta investigación se utiliza la siguiente metodología:

La presente investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo de investigación bajo un estudio de caso, para poder comprender cómo la Memoria Organizacional Explícita influye en la Mejora de Toma de Decisiones dentro del departamento de Secretaría General de LOSABIOCORP. Esto se lo complementó con una investigación de diagnóstico actual basado en las observaciones, tuvo como objetivo recolectar información relevante y actualizado de la situación, identificando así los problemas y mejoras a través de la observación directa.

Alcance de la investigación

El alcance de la investigación fue descriptivo, lo cual implica observar y detallar las características del objeto del estudio con la búsqueda de este modo presentando una imagen clara y mayor comprensión de la situación actual de la investigación. También, porque se pretende describir las prácticas actuales del departamento mientras que hay determinadas deficiencias, además de proponer las posibles soluciones de la información como una medida de mejora.

Métodos

El método utilizado se trata de un estudio de caso, que es un método de investigación que permite estudiar un fenómeno profundamente en su contexto real, particularmente, cuando no existe una delimitación clara entre el fenómeno y el contexto.

Este método de investigación concede formular preguntas de tipo "cómo" y "por qué" a partir de varias evidencias, como, por ejemplo: entrevistas, observaciones y documentación.

Este método permite a la investigación analizar los sucesos complejos en el contexto real de la organización, lo que se accede a un análisis amplio del departamento de Secretaría General.

Se aplicó el método inductivo, que permite la formulación de conclusiones generales a partir de la observación y el análisis del adecuado uso de la memoria organizacional explícita dentro del propio departamento y sirve para identificar las áreas de mejora. De la misma forma se aplica la triangulación (quienes aportan en la triangulación) de los datos, que se trata de un método de investigación que incluye distintas fuentes de información para asegurar la validez de los resultados.

Así mismo, se utiliza el análisis documental-bibliográfico para recopilar y analizar investigaciones relacionadas con mi tema de investigación, lo que permite un conocimiento detallado para realizar esta investigación.

Finalmente, las técnicas utilizadas en esta investigación fueron las siguientes:

La observación directa nos permite conocer la situación actual del departamento de Secretaría General, mediante una ficha de observación donde se encuentra las categorías de las variables del tema para obtener información útil en la investigación. De igual manera, se realizó la entrevista que tuvo una cantidad de 10 preguntas para cada participante del Departamento de Secretaria General, obteniendo así información valiosa de lo que sucede dentro del departamento.

Población y muestra.

La población de este estudio está compuesta por el personal del departamento de Secretaría General del Laboratorio LOSABIOCORP. Para el análisis detallado de este estudio, se seleccionó una muestra de 3 participantes, quienes participaron en la

entrevista. Esto nos lleva a conocer y obtener una comprensión profunda de los aspectos relacionados con la memoria organizacional explícita necesarias para la toma de decisiones.

Triangulación.

Pregunta	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Cita Textual	Análisis del Autor
1. ¿Cree usted que la memoria organizacional explícita influye para tomar mejores decisiones dentro del Departamento de Secretaría General?	Yo creo que es un factor fundamental, especialmente para evitar los retrasos que de vez en cuando sufrimos cuando hay rotación de personal. Antes, dependíamos demasiado del conocimiento tácito (lo que cada trabajador sabía de memoria), y cuando alguien se iba, se perdía esa experiencia,	Sí, claro que influye de manera positiva. Desde mi experiencia considero que tener un acceso ordenado y rápido a la información más importante nos permite trabajar de forma más rápida y precisa, reduciendo el tiempo que antes	Viéndolo de un punto de vista estratégico, la memoria explícita es vital porque una decisión del departamento mal documentada aumenta el riesgo de errores del laboratorio	“La memoria explícita fortalece la toma de decisiones al basarlas en hechos y no en recuerdos difusos” (Martínez, 2024).	Los entrevistados coinciden que, en el día a día del departamento, existe una preocupación genuina por lo que sucede cuando alguien deja el área departamental, pues se siente que gran parte de la sabiduría operativa se va con esa persona.

afectando la calidad de perdíamos buscando
las decisiones. documentos.

2. ¿Qué importancia le atribuye usted a la memoria documentada como respaldo legal y técnico en los procesos de decisión de la Secretaría General?

Es muy importante tener a la mano una gestión documental, especialmente en un sector tan sensible como lo es la venta de larvas, al tener una desorganización en Secretaría no podemos manejar un buen respaldo para tomar decisiones.

En la Secretaría General, manejamos protocolos y reportes técnicos que son fundamentales para que la toma de decisiones no se base en la intuición, sino en información fiable y estructurada

Es un pilar fundamental para la transparencia institucional. La falta de organización en los registros repercute directamente en la calidad de nuestras decisiones administrativas

“La memoria documentada es un pilar de fiabilidad técnica y legal que garantiza que las instituciones documentadas como elemento estratégico cumplan sus objetivos e informen con transparencia sobre su gestión” (Castro, 2022).

A partir de las respuestas de los participantes, se evidencia la importancia que tiene la memoria documentada como la memoria documentada como elemento estratégico para el funcionamiento de la Secretaría General. Es primordial contar con gestión documental para los procesos, que

servirá como respaldo para la toma de decisiones. Por lo cual, se reconoce que la falta de organización en los registros puede afectar la calidad de las decisiones administrativas y el adecuado manejo de la información.

3. ¿Cómo describiría usted el estado actual de la organización de los manuales, informes y archivos digitales en su departamento?	Actualmente, describiría el estado de nuestra organización documental débil. Aunque generamos una gran cantidad de información técnica y administrativa, no contamos con procedimientos formales para gestionar este conocimiento explícito.	Considero que la organización de nuestros manuales e informes es limitada, lo que nos obliga a depender excesivamente del conocimiento tácito de ciertos trabajadores antiguos.	En nuestro departamento la organización de los manuales, informes y archivos digitales todavía es bastante limitada. Cada persona suele guardar documentos a su manera, ya sea en diferentes carpetas o con nombres distintos, por lo que muchas veces es difícil encontrar la	“La falta de la archivos digitales y manuales limita la eficacia del control interno” (Vásquez, 2022).	Los participantes mencionan tener un estado débil en la organización documental por causas de falta de procedimientos formales para gestionar el conocimiento, dependencia de conocimiento tácito y documentos guardados en diferentes archivos.
---	---	--	---	---	---

información cuando se
necesita.

4. En su opinión, ¿el sistema actual de memoria organizacional refleja fielmente todos los procesos que se llevan a cabo en la Secretaría General?	Sinceramente, no creo que lo refleje fielmente. En el día a día hacemos muchísimas cosas y resolvemos problemas que nunca llegan a registrarse en un papel o en un archivo digital	La verdad que el sistema actual se queda muy corto. Hay una escasa sistematización y eso hace que mucha de la información valiosa se pierda o no se encuentre	Para ser franco, yo diría que no. Actualmente dependemos demasiado de lo que ciertos compañeros saben de memoria, de ese conocimiento tácito que no está escrito en ningún lado	“La falta de consistencia en los procedimientos genera registros imprecisos y poco confiables” (Universidad Estatal, 2022).	Según los argumentos de los entrevistados, reflexionan sobre cómo los problemas resueltos en el día a día quedan en el olvido porque nunca llegan a plasmarlo en un documento.
---	--	---	---	---	--

cuando más se
necesita

5. ¿Cuáles son las principales dificultades que impiden un registro oportuno de la información generada en el día a día?	Considero que una de las principales dificultades es que no existe un proceso establecido que indique cómo, cuándo y dónde debe registrarse la información, cada colaborador maneja los documentos según su propio criterio, lo que genera diferencias en la forma de organizarlos. Además, en las actividades diarias se	Gran parte de la experiencia y los procesos del laboratorio viven solo en la memoria de los empleados	Bueno, una de las dificultades es la falta de procedimientos para registrar información y también, la ausente organización para almacenar los documentos. En varias ocasiones se registra la información mucho tiempo después de haberse generado.	“La falta de archivos digitales y manuales limita el registro oportuno y la eficacia del control interno” (Vásquez, 2022).	El registro oportuno de la información es fundamental para que los procesos sean desarrollados de manera ordenada, en base a las respuestas de los entrevistados en Secretaría General no existe un proceso de registrar información que se genera día a día, por lo cual este afecta al momento de buscar
--	--	--	---	---	---

priorizan las tareas operativas y, en ocasiones, el registro de la información queda para después o simplemente no se realiza.

6. ¿Qué estrategias cree usted que serían más efectivas para mejorar el aprovechamiento de la memoria documental en el laboratorio?

Yo considero que una buena estrategia podría ser crear un repositorio digital donde estén almacenados los informes, procedimientos y manuales. También sería fundamental asignar una

Una estrategia efectiva sería capacitar al personal sobre la importancia de organizar y registrar adecuadamente la información. Esto es importante porque si

Puedo decir que sería muy útil establecer un sistema de organización para todos los documentos de la Secretaría, donde cada archivador lleve una serie de nombres y orden. De esta manera

“La documentación detallada y la formación se requiere implementar estrategias que permitan organizar la información de forma eficiente; como

persona responsable	todos conocen los el personal puede documental”	mencionan los
para que mantengan la	procedimientos y encontrar información (Vásquez, 2022).	entrevistados obtener
documentación	siguen las normas de forma rápida y	estrategias que
actualizada.	para poder guardar actualizada.	mantengan
	los documentos	almacenados los
	sería más fácil evitar	documentos, capacitar
	la pérdida de	al personal de
	información.	Secretaría General y
		tener los archivadores
		en orden, es una
		correcta estrategia
		para evitar la falta de
		procesos que se
		requiera en el
		departamento.

7. ¿Qué cambios prioritarios sugeriría usted en la gestión documental para que las decisiones futuras estén mejor fundamentadas en datos históricos?	Depender de nuestros compañeros no es buena idea y por eso, crear manuales y registros donde se anoten no solo los éxitos, sino también las lecciones aprendidas de los errores. Si logramos el objetivo que la experiencia quede escrita en la Secretaría General, aseguramos la continuidad operativa	Sugiero la realizar un sistema eficiente como almacenamiento digital. No nos sirve de mucho generar informes si luego se pierden o tardamos horas en encontrarlos por la escasa sistematización que tenemos ahora.	Actualmente, cada quien guarda la documental información a su manera, y eso genera un desorden que nos pasa factura cuando necesitamos consultar información pasada para tomar una decisión actual.	“La gestión documental permite que las decisiones futuras estén mejor fundamentadas mediante el uso de información histórica y tecnológica” (Namcela, 2023).	Los encuestados coinciden en que el departamento presenta deficiencias importantes en la organización documental, lo que dificulta el acceso a la información y afecta la toma de decisiones. Todos consideran necesario implementar cambios que permitan conservar y organizar la información de manera sistemática.
--	--	---	--	---	--

8. ¿Qué acciones concretas propone para poder mejorar la memoria organizacional explícita que brinda el departamento?	Si tuviera que proponer cambios reales para que nuestra Secretaría funcione mejor, yo me enfocaría empezar a crear guías o manuales oficiales. Si todos tenemos un paso a paso antes claro de cómo guardar y organizar la información, evitaríamos esos retrasos que hoy nos complican la vida	Sería muy útil tener un registro de nuestras lecciones aprendidas, donde anotemos qué funcionó y qué errores cometimos antes	Conocer mejor a nuestro equipo: de manuales de la implementación de guías oficiales de cada uno, sería mucho más fácil para los jefes asignarnos tareas donde realmente podamos destacar	“La distribución de manuales de la implementación de guías oficiales son acciones fundamentales para que el conocimiento se convierta en una documentación realida operativa” (Universidad Estatal, 2022).	Se evidencia que el departamento carece de mecanismos formales para conservar y compartir el conocimiento generado en sus actividades. Se muestra la ausencia de documentación estandarizada y de registros organizacionales limita la continuidad de los procesos y hace que gran parte de la
---	---	---	---	---	---

						información dependa de la experiencia individual de los colaboradores.
9. Desde su perspectiva, ¿qué factores influyen más en la toma de decisiones relacionada con la gestión documental?	Yo diría que lo que más influye es nuestra capacidad de aprender de lo que ya vivimos. En un sector como el nuestro, que cambia tanto, no podemos ignorar la historia del laboratorio	Creo que el factor que más nos pesa en Secretaría General es poder confiar en la información que tenemos a mano. Para tomar una buena decisión, los datos tienen que ser reales, estar actualizados y, sobre	Desde mi punto de vista, influye mucho el hecho de que no tenemos reglas o pasos claros para manejar los documentos.	“La disponibilidad de información actualizada y relevante es el factor principal que influye en la toma de decisiones dentro de la gestión documental”	Se evidencia que la gestión documental influye directamente en la calidad de las decisiones institucionales; la ausencia de procesos estandarizados y de una adecuada organización de los documentos impide aprovechar el	

		todo, ser fáciles de encontrar		(Universidad Estatal, 2022).	conocimiento acumulado por el departamento, generando incertidumbre y retrasos al momento de tomar decisiones.
10. ¿De qué manera considera usted que contar con una memoria organizacional explícita reduce el riesgo de fracaso a momento de ejecutar una toma	Uno de los mayores beneficios es que nos permite aprender de nuestro pasado, recuperando tanto los aciertos como los fracasos anteriores para evitar que volvamos a	Pues disponer de estos datos históricos nos permite realizar una planificación estratégica mucho más precisa, lo que minimiza	Pienso que contar con una memoria organizacional explícita es fundamental porque actúa como un escudo contra la incertidumbre, proporcionándonos la buena información, y accesible que sirve de	"Contar con una memoria organizacional contribuye a la eficiencia y efectividad en la toma de decisiones" (Malpica, 2028)	Contar con una memoria organizacional explícita es uno de los mayores beneficios porque permite aprender del pasado, recuperando los aciertos como los

de decisiones en el	cometer	los	mismos	posibilidad de tomar	base para decidir con	errores, para poder
departamento?	errores en el día a día		malas decisiones	seguridad		realizar una
						planificación
						estratégica más
						precisa que posibilita
						tomar decisiones
						acertadas. Además que
						contribuye esta
						memoria a la
						eficiencia y a la
						efectividad en la toma
						de decisiones
						correctas.

Análisis de Resultados.

A partir de la entrevista realizada a los colaboradores en el departamento de secretaria GENERAL DEL LABORATORIO LOSABIOCORP CIA.LTDA, se evidencia lo siguiente:

Memoria organizacional en los procesos de la toma de decisiones.

Es importante destacar que la mayoría de las respuestas obtenidas, los entrevistados indican como la memoria organizacional constituye como uno de los componentes esenciales para el desarrollo de los distintos procesos. La disponibilidad de la información permite sustentar las decisiones concretas, reduciendo significativamente la dependencia del conocimiento individual; de tal manera, la ausencia de mecanismos formales de registro limita la continuidad de los procesos y afecta la coherencia en la gestión administrativa.

Por otro lado, se identifican debilidades en la sistematización del conocimiento, el uso de información previamente documentada facilita la recuperación de experiencias organizacionales, lo cual permite orientar la toma de decisiones a partir de antecedentes verificables. Esto permite reducir la incertidumbre, al posibilitar que las decisiones se basen en aprendizajes y no únicamente en criterios circunstanciales.

Gestión documental.

La gestión documental se posiciona como un elemento fundamental dentro del funcionamiento en el departamento, al constituir un respaldo para las actividades administrativas, lo que garantiza la trazabilidad de la información, una adecuada organización de los documentos permite consolidar procesos más transparentes y verificables. El manejo sistemático de la información contribuye al fortalecimiento de los procesos internos y a la consolidación de una gestión institucional más eficiente.

La disponibilidad de información incide directamente en la calidad de las decisiones adoptadas, cuando los registros documentales presentan deficiencias esto dificulta el acceso de manera oportuna a los datos confiables, mismo que, limita el análisis de alternativas y afecta la precisión de las decisiones.

Estructura organizacional.

La información recopilada permite establecer que el Departamento de Secretaría General presenta un nivel limitado de estructuración documental; de este modo, el uso del almacenamiento de la información, ausencia de lineamientos formales y un manejo disperso de los archivos, no se manejan de una forma adecuada que permitan establecer lineamientos que ayuden con el desarrollo de los distintos procesos administrativos, por ende, no ayuda a la correcta toma de decisiones estratégicas. Esta condición genera vulnerabilidad organizacional, especialmente en los procesos de rotación de personal, donde se produce una pérdida significativa de conocimiento acumulado.

Organización y toma de decisiones.

Uno de los aspectos más relevantes identificados es la ausencia de directrices que les permiten y orienten los registros sistemáticos de la información, mismo que no disponen de criterios definidos respecto a la forma, periodicidad ni medios para documentar los procesos, lo que genera inconsistencias y dificulta la estandarización. Esta dinámica operativa en este departamento conduce a priorizar la ejecución de diversas tareas inmediatas, en el registro documental. En consecuencia, se generan vacíos de información y retrasos en la documentación, afectando la disponibilidad de datos en el momento oportuno.

Es importante, tomar en cuenta, que surge la necesidad de implementar mecanismos formales que permitan la adecuada organización, almacenamiento y recuperación de la información, tales como repositorios digitales y criterios estandarizados de archivo. Acciones que contribuyen a consolidar una gestión documental eficiente. El fortalecimiento de la memoria organizacional requiere del desarrollo de distintas competencias que se relacionan con la gestión de la información. La capacitación continua se presenta como un elemento clave que permite garantizar la correcta aplicación de los distintos procedimientos y el uso adecuado de las herramientas tecnológicas que se encuentren disponibles.

Conclusiones.

- Se concluye que la memoria organizacional influye de manera significativa, en cuanto al desarrollo de los procesos, esto mejora la toma de decisiones en el departamento donde se realiza la investigación, esto se debe a que la información es verificada y accesible y permite definir las decisiones administrativas, reduciendo de esta manera, la incertidumbre en los distintos procesos institucionales.
- Se pone en evidencia, que las debilidades presentadas en cuanto a la memoria organizacional se reflejan en la ausencia de la automatización de procesos, al no existir una estandarización en el registro, en el almacenamiento, y la limitación para el resguardo de los archivos físicos y digitales. En cuanto a la pérdida de información, se denotan distintos retrasos y limita la operatividad del personal.
- Por otro lado, es importante tomar en cuenta que las falencias identificadas repercuten a la hora de la toma de decisiones, y esto se relaciona con la estrecha sistematización documental, el escaso control de los registros institucionales, la inexperiencia laboral, y la inexistencia de los lineamientos sobre la gestión de la información, reducen la oportunidad de almacenar un registro con datos confiables, y por ende dificulta el aprovechamiento del conocimiento en cuanto a la organización.
- Se determinó que la falta de un repositorio digital y de un manual de procedimientos en el departamento es la causa principal de la pérdida de conocimiento institucional, evidenciando que una estructura formal de gestión

documental es indispensable para garantizar decisiones administrativas rápidas y fundamentadas.

Recomendaciones.

- Se recomienda tomar en cuenta que la implementación de un sistema de gestión documental en el departamento, les permitirá registrar, organizar, almacenar y recuperar la información de forma que su disponibilidad sea eficiente, esto con el propósito de fortalecer la memoria organizacional y así, se garantice que la toma de decisiones se base en información que sea confiable, y actualizada en tiempo real.
- Es importante aplicar procesos que se realicen de manera estandarizada, en cuanto al manejo de los documentos. Esto les permitirá establecer criterios que se fundamentan en registros claros en su ingreso, la clasificación y conservación de los archivos institucionales, esto con la finalidad de reducir las distintas pérdidas documentales, optimizando los tiempos de búsquedas y ayudará a mejorar la continuidad de los distintos procesos administrativos.
- Se sugiere promover constantes capacitaciones especialmente dirigidas al personal de este departamento, en cuestión a la gestión documental, y la organización de la información, el uso de las herramientas tecnológicas, esto con el fin de que se aproveche el conocimiento institucional, contribuyendo así, a una correcta gestión eficiente y mejorara la toma de decisiones.
- Se sugiere que el laboratorio, establezca la elaboración de un manual de procedimientos, donde se pueda poner en práctica el resguardo de la información, esto en beneficio de los distintos procedimientos que se realizan a partir de la gestión documental, es importante que se establezca responsabilidades en cuanto a las funciones del personal que se desempeña las

actividades, mismos que ayudarán a identificar la información con mayor relevancia, esto pues, les permitirá a preservar distintas competencias en cuanto a la memoria organizacional.

Anexos.

Anexo 1. Preguntas de Entrevista

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
COMERCIO
CARRERA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL

Tema: Memoria Organizacional Explícita y la Mejora en la Toma de Decisiones del Departamento de Secretaría General del Laboratorio LOSABIOCOP. CIA LTDA, Bahía de Caráquez, año 2025.

Investigador: Avila Mero Bianka Leonela

Fecha:

GUÍA DE ENTREVISTA

Aplicada a:

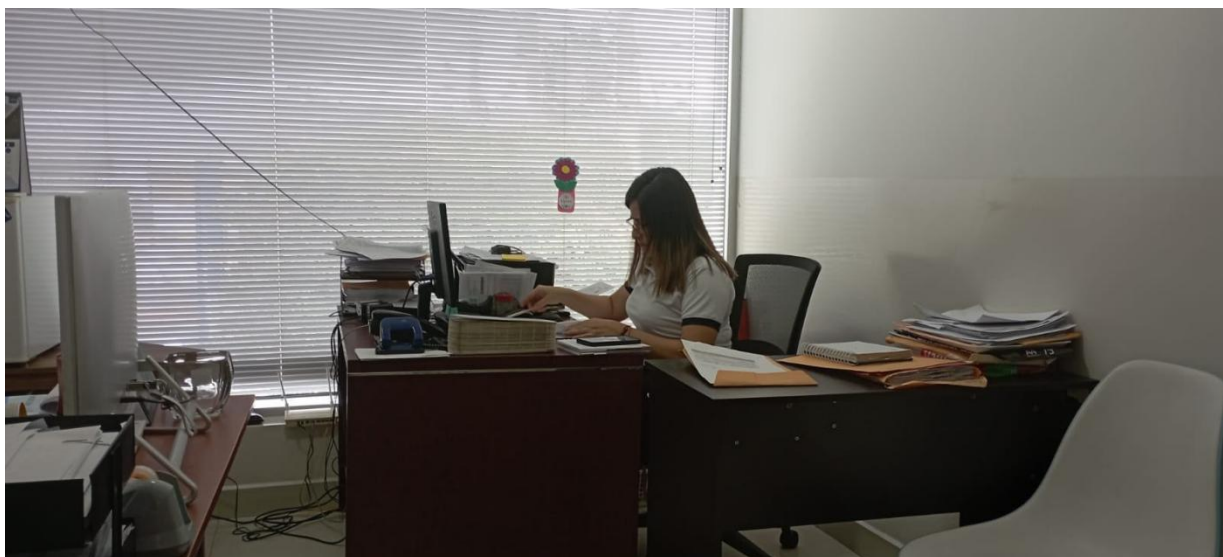
Función: Analizar la memoria organizacional explícita en la mejora de toma de decisiones dentro del contexto del Departamento de Secretaría General del laboratorio LOSABIOCOP.

- 1. Cree usted que la memoria organizacional explícita influye para tomar mejores decisiones dentro del Departamento de Secretaría General?**
- 2. ¿Qué importancia le atribuye usted a la memoria documentada como respaldo legal y técnico en los procesos de decisión de la Secretaría General?**

3. **¿Cómo describiría usted el estado actual de la organización de los manuales, informes y archivos digitales en su departamento?**
4. **En su opinión, el sistema actual de memoria organizacional refleja fielmente todos los procesos que se llevan a cabo en la Secretaría General?**
5. **¿Cuáles son las principales dificultades que impiden un registro oportuno de la información generada en el día a día?**
6. **¿Qué estrategias cree usted que serían más efectivas para mejorar el aprovechamiento de la memoria documental en el laboratorio?**
7. **¿Qué cambios prioritarios sugeriría usted en la gestión documental para que las decisiones futuras estén mejor fundamentadas en datos históricos?**
8. **¿Qué acciones concretas propone para poder mejorar la memoria organizacional explícita que brinda el departamento?**
9. **Desde su perspectiva, ¿qué factores influyen más en la toma de decisiones relacionada con la gestión documental?**
10. **¿De qué manera considera usted que contar con una memoria organizacional explícita reduce el riesgo de fracaso a momento de ejecutar una toma de decisiones en el departamento?**



Anexo 2. Departamento de Secretaría General del Laboratorio



Anexo 3. Evidencia de documentos no archivados en el departamento.

Anexo 4.

FICHA DE OBSERVACIÓN

Nº	ASPECTOS QUE EVALUAR	S1		S2		S3		OBSERVACIONES
1	¿Tienen las carpetas nombres claros para facilitar la Memoria Organizacional Explícita en la Mejora de Toma de Decisiones?	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
2	¿Todos los documentos son digitalizados sin omitir alguno?							
3	¿Los documentos que se digitalizan							

	cuenta con algún respaldo en caso de que se extravíe la información?							
4	¿Es posible acceder de forma rápida a documentos clave para atender urgencias operativas?							
5	¿Se cuenta con un sistema de almacenamiento en la nube para asegurar la continuidad?							
6	¿Los documentos que tienen vigencias son analizados periódicamente?							

7	¿Existe información confidencial?							
8	¿Se capacita, hay personal en base a la gestión documental?							
9	¿La implementación de un sistema será la solución para poder digitalizar todos los archivos?							
10	¿Sabe el personal que pasó seguir sin tener que preguntar otros compañeros?							

Bibliografía.

Academy Partners. (2024). Memoria Organizacional y Desarrollo de Competencias Individuales. Academy Partners Blog. <https://academy.partners/rol-estrategico-memoria-organizacional-desarrollo-competencias-individuales->

Ávila Morales, H. y colaboradores. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. Universidad de Zulia.

Aranda, V. & García, A. (2023). Desarrollo del Sistema de Gestión Documental (SGD). Citado en Guerrero (2024).

Base22 Staff. (2021). Digital workplaces y la memoria organizacional: Grandes aliados para el 2021. Base22. <https://base22.com/es/blog-es/digital-workplaces-memoria-organizacional-grandes-aliados-para-2021/>

Calderón Díaz, Z. D. C., & Araujo Lobo, A. J. (2015). Modelo de memoria organizacional para la gestión del conocimiento en las unidades de investigación de la Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela. Visión Gerencial, (2), 269–286. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545899002>

Camacho Gaibor, A. y colaboradores. (2022). Toma de decisiones en la gestión estratégica empresarial: Información, TICS y Marketing Digital. Escuela Superior Técnica de Chimborazo.

CNMV. (s.f.). Principales sesgos del inversor: Guía rápida. Comisión Nacional del Mercado de Valores. <https://www.cnmv.es>

Castro-Cedeño, Z. y Zambrano-Zambrano, M. (2022). Control Interno en la Administración de Bienes y Efecto en la Toma de Decisiones. Universidad Estatal del Sur de Manabí.

Cohen-Dumani, D. (2024). Organizational Memory: Foundational Concepts from Knowledge Management and Organizational Learning Perspectives. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/organizational-memory-foundational-concepts-from-daniel-cohen-dumani-hause/>

Deusto. (2025). Fortalezas individuales, estímulos motivadores y estilos de aprendizaje. Gallegos, E. Y colaboradores. (2024). Sistemas concebidos y desplegados sin un marco conceptual claro.

IMECAF. (2025). Modelos Gerenciales para la Toma de Decisiones: Guía Completa con Ejemplos Prácticos. IMECAF Blog. <https://imecaf.com/blog/2025/08/14/modelos-gerenciales-para-la-toma-de-decisiones/>

Gamboa, R. Y colaboradores. (2024). La gestión de información en el ámbito académico y organizacional.

Jackson, P. (2010). From function to use. En Web 2.0 Knowledge Technologies and the Enterprise. Chandos Publishing.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9781843345374500065>

Malpica Peña, P. (2018). Memoria organizacional como herramienta de gestión documental en el proceso de gestión de conocimiento [Trabajo de grado, Universidad de La Salle].

Instituto Geográfico. (2024). Criterios para determinar información de calidad. (p. 34)

Laoyan, H. (2025). Pasos para la identificación de decisiones. (p. 93)

Machado Flores, L. I. (2024). La Gestión Administrativa y la toma de Decisiones en el GAD Municipal del cantón Chunchi. Periodo 2022.

PsicoActiva. (2024). Memoria explícita y memoria implícita: diferencias y funciones. PsicoActiva. <https://www.psicoactiva.com/blog/memoria-explicita-y-memoria-implicita-diferencias-y-funciones/>

Malpica, P. (2024). Contribución de la memoria organizacional a la eficiencia en la toma de decisiones.

QuestionPro. (s.f.). Memoria organizacional: Qué es y estrategias para el crecimiento continuo. QuestionPro Blog. <https://www.questionpro.com/blog/es/memoria-organizacional/>
Martínez, V. (2024). Influencia de la memoria explícita en la toma de decisiones.

Quituzaca-Farfan. Y colaboradores. (2022). Importancia de las decisiones gerenciales en el éxito empresarial.

Ramos, E., Flores, I., & Núñez, H. (2013). Una memoria organizacional para gestionar información y conocimiento de proyectos de investigación de instituciones venezolanas. Ventana Informática, (28), 117–131.

Rico Belda, H. Y Cabrer-Borrás, J. (2021). Factores internos y externos en la productividad de las empresas.

Salcedo, B. (2024). Sistemas de información en instituciones educativas, (p. 118).

Saudarshan, R. (2024). El papel del conocimiento explícito en la planificación estratégica. (p. 16).

Sarmiento-Rivera, L. F., & Ríos-Flórez, J. A. (2017). Bases neurales de la toma de decisiones e implicación de las emociones en el proceso. Revista Chilena de Neuropsicología, 12(2), 32–37. DOI: 10.5839/rcnp.2017.12.02.06

Team Insights. (2025). No cometas estos 6 errores al tomar decisiones en equipo. Team Insights Blog. <https://teaminsights.io/es/blog/noticias/no-cometas-estos-6-errores-al-tomar-decisiones-en-equipo/>

Triana, D. Y Moreno, S. (2021). Sistemas de gestión y control de documentos. (p, 24).

Universidad Estatal. (2022). Consistencia en los procedimientos y registros precisos. (p, 33).

Vásquez, I. (2022). Archivos digitales y manuales en el control interno. (p, 18).

Villafuerte, L. y Patricia, P. (2023). La importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Universidad de Xalapa.

Propuesta.

Estrategia que permita fortalecer la Memoria Organizacional Explícita para la mejora de la toma de decisiones del departamento de Secretaría General del laboratorio LOSABIOCORP CIA.LTDA, Bahía de Caráquez, año 2025.

Introducción.

Actualmente, las organizaciones tienen la necesidad de gestionar la información de manera oportuna, esto con el fin de que el conocimiento permita garantizar los distintos procesos administrativos de manera eficiente y una toma de decisiones que se fundamenten con datos en tiempo real. En este contexto, la memoria organizacional explícita constituye un recurso estratégico que permite conservar, organizar y reutilizar el conocimiento generado en las actividades diarias, facilitando el acceso oportuno a información relevante para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La escasa sistematización de la información y la inexistencia de procedimientos estandarizados influyen directamente en el registro y almacenamiento de documentos, esto marca una diferencia entre el conocimiento tácito frente a los colaboradores. Esto se identifica como una dificultad para recuperar la información de manera oportuna, mismo que dan continuidad a los distintos procesos administrativos, y la calidad de las decisiones que se adoptan.

La propuesta se fundamenta frente a la necesidad de convertir el conocimiento organizacional en un activo accesible dentro de una institución, promoviendo así, una cultura de documentación y aprendizaje continuo reduciendo la pérdida de información, fortaleciendo la continuidad operativa, y que de tal manera contribuya a las decisiones administrativas, siendo

así, estas se sustentaran en información verificable en datos confiables. De esta manera, se busca favorecer una gestión más eficiente, transparente y alineada con las necesidades actuales del Laboratorio LOSABIOCORP.

Objetivos.

Objetivo General.

Implementar una estrategia que permita fortalecer la memoria organizacional explícita que contribuya a la mejora de la toma de decisiones en el Departamento de secretaria general del Laboratorio Losabiocorp Cía. Ltda.

Objetivos Específicos.

Establecer mecanismos que permitan estandarizar los distintos registros documentales para preservar el conocimiento institucional.

Implementar un repositorio digital que contribuya al manejo eficiente de los distintos registros garantizando la disponibilidad de la información.

Fortalecer las competencias del personal mediante capacitaciones que promuevan una cultura de conservación estratégico en cuanto al conocimiento institucional.

Beneficiarios.

Beneficiarios directos.

Los beneficiarios serán el personal que labora dentro del departamento de secretaria general del laboratorio LOSABIOCORP Cía. Ltda. mismos que son los responsables de gestionar, registrar almacenar la información, mismos que se utilizan para el desarrollo de las actividades diarias que realizan. Al igual que los directivos y los responsables que son parte de

la toma de decisiones. Esto les permitirá contar con información confiable e histórica, documentada y respaldada, para reducir así sus niveles de incertidumbre y mejorar la eficiencia en cuanto a la gestión organizacional.

Beneficiarios Indirectos.

Estos están conformados por el personal que conforman las distintas áreas operativas, a su vez, los clientes y proveedores que están vinculados estrechamente en este campo comercial, esto ayudará a ofrecer servicios más eficientes, transparentes frente a la comunidad y los usuarios, mismos que dependen de la calidad de los procesos institucionales.

Presentación.

El presente documento muestra la descripción de una estrategia que permita fortalecer la memoria organizacional explícita que contribuya a la mejora de la toma de decisiones en el Departamento de secretaria general del Laboratorio Losabiocorp Cía. Ltda.

Antecedentes.

El Laboratorio LOSABIOCOPR Cía. Ltda., ubicado en la ciudad de Bahía de Caráquez, Su labor se orienta a ofrecer productos de calidad mediante procesos responsables y eficientes, contribuyendo al desarrollo y fortalecimiento de la actividad camaronera a nivel nacional genera diariamente una importante cantidad de documentación relacionada con procesos administrativos, legales, técnicos y operativos. Ante esta realidad, surge la necesidad de desarrollar una estrategia orientada al fortalecimiento de la memoria organizacional explícita, que permita organizar, preservar y aprovechar de manera eficiente la información generada Esta propuesta busca contribuir al mejoramiento de la gestión documental, asegurar la continuidad del conocimiento institucional y proporcionar información confiable y accesible que respalde

una toma de decisiones más eficiente, oportuna y alineada con los objetivos organizacionales del Laboratorio LOSABIOCORP Cía. Ltda.

Propósito de la propuesta.

El principal propósito de la propuesta se basa en fortalecer la memoria organizacional dentro del departamento en mención, esto mediante la implementación de una propuesta que les permita facilitar la operatividad institucional, pero sobre todo aportando con la conservación del conocimiento que se genera dentro de las distintas actividades administrativas, reduciendo la dependencia del conocimiento tácito de los colaboradores.

Tomando en cuenta lo anterior, la gestión documental se plantea en consolidarse de forma que esta se estructure de forma eficiente, de tal manera que esta pueda garantizar que la información se encuentre disponible, en tiempo real, y sea accesible, contribuyendo así a la mejora de los distintos procesos empresariales. Cuya finalidad radica en dar apoyo a la toma de decisiones y optimizando de forma progresiva, el desarrollo de las tareas, en cuanto a la gestión y planificación de la información.

Desarrollo de la propuesta.

La presente propuesta se orienta a fortalecer la memoria organizacional, mediante una estrategia que se basa en la organización, conservación y aprovechamiento del conocimiento organizacional. Esto permitirá transformar la información que se genera en el departamento, tomando en cuenta que es un recurso accesible y útil para todos los colaboradores, esto les ayudará obtener experiencias, procedimientos, registros y los documentos hagan parte de un sistema organizado facilitando la continuidad de los distintos procesos y así, puedan contribuir a una toma de decisiones más fundamentadas.

En primer lugar, se propone la creación de un repositorio digital, esto dará apertura a un espacio de almacenamiento documental donde se reposen la mayoría de los archivos generados por el departamento. De esta manera, se podrá clasificar la información estableciendo distintos criterios, que son previamente definidos, esto les permitirá facilitar la ubicación y la recuperación de los documentos, esto en relación con informes administrativos, actas, procedimientos, normativas internas, registros históricos y demás documentación relevante. La implementación de esta herramienta permitirá reducir el tiempo invertido en la búsqueda de información y minimizar el riesgo de pérdida documental.

Por otro lado, es importante fortalecer la ejecución de un programa de capacitación continua, que se direccionen en los distintos ámbitos, tomando en cuenta que se debe reforzar el uso adecuado de la memoria organizacional explícita. Esto debido a que, les permitirá entender a los colaboradores sobre la importancia de la conservación de la información, el uso de las herramientas digitales, el manejo de la documentación digital. Implementar estas competencias favorecerá una cultura organizacional basada en la gestión del conocimiento y en la mejora continua de los procesos.

La propuesta también incluye la realización de procesos periódicos de seguimiento y control que permitan revisar el cumplimiento de los distintos procedimientos establecidos, evaluando la efectividad de las acciones implementadas. Mismos que se harán, mediante revisiones documentales y controles internos para identificar oportunidades de mejora, garantizando la actualización permanente de la información y asegurando que la conservación de la memoria organizacional continúe respondiendo a las necesidades del departamento.

Finalmente, se espera que la aplicación de esta estrategia mejore el desarrollo de las actividades en cuanto al funcionamiento del Departamento de Secretaría General, esto les

ayudará a consolidarse frente a una gestión organizacional más eficiente, preservar el conocimiento institucional ayudará a mejorar el acceso a la información. Como resultado, las decisiones administrativas podrán fundamentarse en antecedentes verificables y datos históricos organizados, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la capacidad del Laboratorio LOSABIOCORP Cía. Ltda. para alcanzar sus objetivos institucionales planteados.

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2
Socialización de la propuesta al personal del Departamento de Secretaría General	Jefe de Secretaría General	X	
Organización y clasificación de la documentación existente	Personal de Secretaría General	X	
Implementación del repositorio digital	Responsable de Secretaría General	X	
Capacitación sobre gestión documental y memoria organizacional explícita	Jefe de Secretaría General		X
Seguimiento y control del uso del repositorio digital	Jefe de Secretaría General		X
Evaluación de resultados de la estrategia implementada	Jefe de Secretaría General		X

Cronograma.

La propuesta tendrá una duración estimada de dos meses, tiempo en el cual se llevarán a cabo las actividades de organización documental, la implementación del repositorio digital, la capacitación del personal y evaluación de los resultados obtenidos. Esto permitirá fortalecer la memoria organizacional explícita y mejorando el acceso a la información para una adecuada toma de decisiones en el Departamento de Secretaría General.

Conclusión.

Esta propuesta les permitirá fortalecer la memoria organizacional explícita del Departamento de Secretaría General del Laboratorio LOSABIOCORP Cía. Ltda. La implementación de un repositorio digital, el apoyo con la capacitación del personal, el seguimiento de la implementación de los procesos documentales, contribuirá a mejorar el acceso a información confiable, esto reducirá la pérdida de conocimiento y la dependencia de la experiencia individual de los colaboradores. De este modo, la Secretaría General tendrá su objetivo de lograr un manejo de documentos mucho más ágil y también, tomar decisiones con datos confiables. Claro está que no solo ayudaría al laboratorio a cumplir sus metas, sino que asegura que el trabajo retrase, manteniendo continuidad de sus procesos sin dar importancia a los cambios del personal.