

## *Impacto de la formación continua de profesionales de la acuicultura en la cultura organizacional*

### *The impact of the continuous training of aquaculture professionals on organizational culture*

\*Pedro Enrique Ramírez-Fernández

\*\*Jorge García-Batán

\*\*\*Carlos Emilio Romero-Perdomo

\*Empresa Pesquera de Camagüey. Cuba. Doctor en Medicina Veterinaria. Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación. Profesor auxiliar. [pedroenriqueramirezfernandez@gmail.com](mailto:pedroenriqueramirezfernandez@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2386>

\*\*Universidad de Camagüey. Cuba. Ingeniero Mecánico. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor titular. Centro de Estudios de Educación. [jorge.garcia@reduc.edu.cu](mailto:jorge.garcia@reduc.edu.cu) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2933-2485>

\*\*\*Universidad de Camagüey. Cuba. Ingeniero Mecánico. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor titular. [carlos.romero@reduc.edu.cu](mailto:carlos.romero@reduc.edu.cu) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0981-2756>

#### **Resumen**

El objetivo del artículo consistió en caracterizar el impacto del proceso de formación continua de los profesionales vinculados a la producción acuícola en la cultura organizacional de la Empresa Pesquera de Camagüey como condición facilitadora del desarrollo de la entidad. Los métodos que se emplearon fueron el análisis documental, encuestas y entrevistas a profesionales. Las evidencias diagnósticas y el ejercicio de los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo permitieron concretar una visión holística del estado actual de dicho proceso, que demuestra un impacto positivo de la formación continua de profesionales en la cultura organizacional de Pescacam; aunque se perciben determinadas insuficiencias que limitan el salto cualitativo del conocimiento generado o adquirido del plano gnoseológico al gerencial para facilitar el desarrollo organizacional.

**Palabras clave:** formación continua de profesionales; acuicultura, superación profesional, cultura organizacional

#### **Abstract**

The objective of the article was to characterize the impact of the continuous training process of professionals linked to aquaculture production on the organizational culture of the Camagüey Fishing Company (Pescacam) as a facilitating condition for the development of the entity. The methods used were documentary analysis, surveys, and interviews with professionals. The diagnostic evidence and the exercise of the analytic-synthetic and inductive-deductive methods allowed specifying a holistic view of the current state of said process, which demonstrates a positive impact of the continuous training of professionals on the organizational culture of Pescacam; although certain shortcomings are perceived that limit the qualitative leap –of the knowledge generated or acquired– from the gnoseological to the managerial level to facilitate organizational development.

**Key words:** continuous training of professionals; aquaculture, professional upgrading, impact on the organizational culture

#### **Introducción**

La cultura determina la formación de la personalidad; mientras que la educación es la mediación social que consume en el hombre “[...] la modulación cultural de lo biológico, gracias a la educación, aumentan sus posibilidades de creación, argumentación y crítica, de individualización y desarrollo

personal, en un proceso que dura toda la vida, y es a su vez generador de cultura” (Pérez, 2011, p. 39).

En el contexto empresarial la formación continua de los profesionales motiva la transformación de la organización en un espacio propicio a la innovación, apto para asumir la introducción de nuevas y variadas tecnologías, que contribuyan a aumentar la eficiencia productiva.

El desarrollo de la acuicultura en la Empresa Pesquera de Camagüey (Pescacam) es resultado de un largo camino de transferencias tecnológicas y de profesionalización, del cual sus profesionales han sido artífices y gestores culturales mediante una práctica pedagógica caracterizada por complementar lo teórico y lo práctico.

En tal sentido el Ministerio de trabajo y seguridad social en el “Calificador Ramal de cargos técnicos y de operarios de la actividad pesquera del Ministerio de la Industria Alimentaria” (Resolución 64, 2009) ha reconocido dentro de las competencias de los profesionales vinculados a la producción acuícola un ejercicio docente manifiesto al referir términos como: “asesora” (p.9), “atiende o dirige la capacitación” (p.22), “contribuye a la preparación y formación” (p.26) y “dirige metodológicamente” (p.31).

Sin embargo, se percibe como una problemática en el proceso de formación continua en la empresa que dentro del currículum de la superación de los profesionales no se han definido, ni la formación pedagógica, ni el tratamiento metodológico de los aspectos culturales del sector en los procesos formativos; aspectos que facilitarían el desempeño docente de los profesionales en la necesaria profesionalización del sector y un impacto estratégico en la cultura organizacional.

A partir de lo descrito se define como objetivo del presente artículo caracterizar el impacto del proceso de formación continua de los profesionales vinculados a la producción acuícola en la cultura organizacional de Pescacam como condición facilitadora del desarrollo de la entidad, en concordancia con lo recomendado por Castro Díaz-Balart (2004): “En cualquier país el dominio de la ciencia y la tecnología se debe llevar a cabo en los grupos de científicos y técnicos más avanzados. Estos científicos y técnicos deben: ayudar a adaptar la tecnología a las condiciones locales y trabajar para incorporar la nueva ciencia en la educación.” (p 56.).

Lo expuesto halla coincidencia con el lineamiento 104 que ha recomendado, por la especial importancia que poseen los profesionales como facilitadores del desarrollo empresarial sustentable, “prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios” (Partido Comunista de Cuba, 2011, p. 19).

El presente trabajo constituye el diagnóstico de una investigación que forma parte del “Proyecto de Formación Continua de Profesionales de Pescacam”, inserto en el “Plan Maestro de Desarrollo de la Acuicultura hasta el 2030 en Camagüey” y en coordinación con el Centro de Estudios de educación (CECEDUC) de la Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte y Loynaz, Cuba.

### **Materiales y métodos**

El ejercicio diagnóstico fue practicado mediante dos instrumento complementarios: la encuesta “La Prueba de la Organización que Aprende” (García, Raposo & De Dios, 2010, p. 139), con el objetivo de explorar el impacto del proceso de formación continua en la cultura organizacional de Pescacam; y la Entrevista “La Superación Profesional en Pescacam”, elaborada por los autores y aprobada por el “Grupo de Investigación y Desarrollo de Pescacam”, la cual pretendía un sondeo del comportamiento de las principales categorías didácticas en dicho proceso en la entidad; además se trabajaron otros métodos como el análisis documental, el analítico-sintético y el inductivo-deductivo para lograr una interpretación precisa de los resultados diagnósticos y establecer conclusiones al respecto.

El ejercicio diagnóstico tomó una muestra de 40 profesionales que correspondían al 52% del total; con 46 años de edad promedio y una media de 17 años de experiencia en el sector. El procesamiento estadístico de los resultados, tabulación, cálculo porcentual y graficación, se efectuaron en el procesador de datos Excel perteneciente al paquete de Microsoft office versión 2007.

### **Resultados y discusión**

La actividad pesquera constituye un continente cultural dentro del universo de la civilización; para comprender la complejidad y polisemia de este se precisa referir que “[...]la pesca, como actividad económica, existe bajo una gran diversidad de modalidades que es necesario considerar cuando se realizan investigaciones desde el campo de las ciencias sociales” (Quesada, 2009, p. 18).

Un caso especial dentro del sector pesquero lo constituye la acuicultura, con profundas raíces históricas, y considerada por Santaella (2017) como “[...]el cultivo de organismos acuáticos, incluyendo peces, moluscos, crustáceos y plantas acuáticas” (p.42).

Lo expresado explica que la acuicultura posea un camino propio y fundacional dentro de la enseñanza técnico profesional, el cual transita desde la tradición gremio-artesanal hasta el saber científico-tecnológico y pedagógico; este aspecto sitúa la formación continua de profesionales de la acuicultura en las latitudes de un proceso de profesionalización general del sector pesquero que encuentra

especial proximidad con el concepto “Educación Avanzada”, desarrollado por Añorga & Morales (2014) y citado en Rodríguez, Barbón, Astorga-Galardy & Añorga (2016), el cual resulta de:

Considerar el mejoramiento del desempeño como un proceso consciente que se desarrolla por medio del sistema de interrelaciones que se establecen entre los sujetos implicados en este, y los aportes del proceso de profesionalización como proceso pedagógico fundamental, continuo, que atiende la integridad de los sujetos y tiende a desarrollar y consolidar las competencias por aproximaciones sucesivas, estableciendo diferentes niveles de profesionalidad para la vida social y profesional, de acuerdo con los requerimientos de la sociedad. (p. 228).

Otro aspecto a considerar es que la formación continua de profesionales en el sector empresarial, amén de ser un proceso pedagógico, es un proceso de gestión administrativa, así lo reconocen Sáez, García, Palao & Rojo (2011), citados en Verdecia (2017), “los directivos dedicados a la gestión tecnológica deben ser instruidos en la teoría del aprendizaje y poco a poco convertirse en gerentes del conocimiento para ir fomentando la cultura organizacional” (p.37).

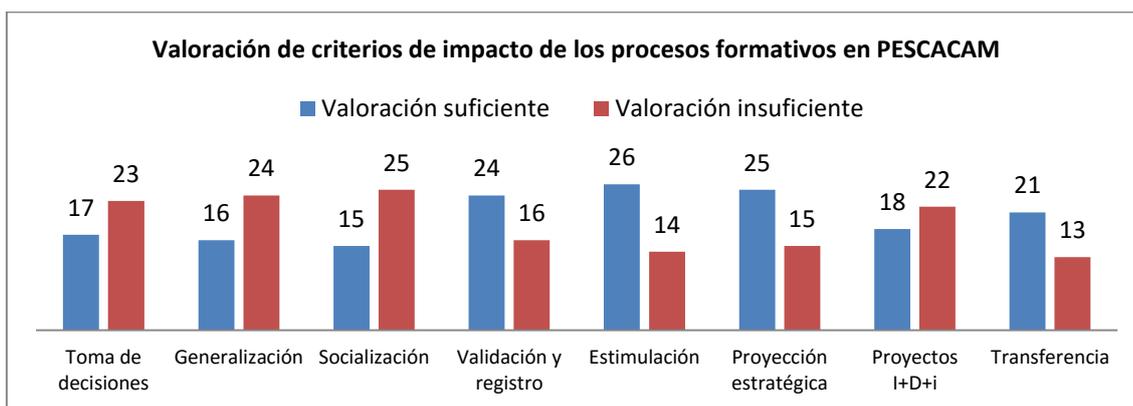
Los datos arrojados en la encuesta “La Organización que Aprende”, se agruparon en dos áreas de valoración: suficiente (niveles siempre y frecuente), e insuficiente (niveles a veces, rara vez y nunca). Se asumió un criterio de impacto en la cultura organizacional por pregunta. Ver (Anexo. 1)

**Tabla No. 1. Resumen por áreas de valoración y criterios de impacto de los resultados de la encuesta “La Prueba de la Organización que Aprende” en PESCACAM. Fuente: elaboración personal.**

|                       | Resumen valorativo por áreas             |    |  |    |
|-----------------------|--|----|--|----|
|                       | Suficiente<br>(Siempre y con frecuencia) |    | Insuficiente<br>(A veces, rara vez, nunca) |    |
| Criterios de impacto  | Valor                                    | %  | Valor                                      | %  |
| Toma de decisiones    | 17                                       | 42 | 23   | 58 |
| Generalización        | 16                                       | 40 | 24   | 60 |
| Socialización         | 15                                       | 37 | 25   | 63 |
| Validación y registro | 24                                       | 60 | 16   | 40 |
| Estimulación          | 26                                       | 65 | 14   | 35 |

|                        |            |           |            |           |
|------------------------|------------|-----------|------------|-----------|
| Proyección estratégica | 25         | 62        | 15         | 38        |
| Proyectos I+D+i        | 18         | 45        | 22         | 55        |
| Vigilancia             | 21         | 52        | 19         | 48        |
|                        | <b>162</b> | <b>51</b> | <b>158</b> | <b>49</b> |

Se advierte un equilibrio en la valoración entre ambas áreas, lo cual sugiere que los encuestados reconocen impacto de los procesos formativos en PESCACAM, pero con insuficiencias. Los criterios de impacto con mayor valoración son, la “estimulación” (65%) y la “proyección estratégica” (62%). Los de menor impacto son la “socialización” (37%) y la “generalización” (40%); procesos complementarios ambos que permiten el movimiento del conocimiento en la entidad y conformadores de la cultura organizacional.



**Figura no. 1. Visualización gráfica del impacto generado por procesos formativos en la cultura organizacional de Pescacam. Fuente: inspiración personal.**

Los 4 criterios de impacto valorados en la zona suficiente corresponden a procesos proactivos de formación profesional en la organización como son: el registro y protección del conocimiento, la estimulación del aprendizaje, la proyección futura del conocimiento y procesos de transferencia tecnológica.

Sin embargo, esa valoración superior de eventos formativos proactivos sobre procesos de orden práctico operativo como la toma de decisiones, generalización del conocimiento, divulgación de lo aprendido, la experimentación e innovación como modo de aprendizaje; sugieren una contradicción gnoseológica entre el empeño estratégico de los procesos formativos en Pescacam y el nivel de aplicación en los procesos gerenciales del conocimiento generado o adquirido.

Los resultados expuestos no expresan total concordancia con los objetivos reconocidos internacionalmente para la formación continua de profesionales vinculados a la producción acuícola, referidos en la convocatoria de la Maestría en Acuicultura y Pesca de la Universidad de Cádiz en 2017:

Formar a expertos, gestores, técnicos, profesionales de empresas e interesados... que deseen adquirir una formación avanzada que les capacite para llevar a cabo tareas científicas, educativas y profesionales del más alto nivel... favorecer la capacidad de comunicarse, recibir y transferir información altamente especializada. (párr.2).

La valoración mínima de los criterios de impacto “generalización” (16) y “socialización” (15), correspondientes a las preguntas ¿Cuándo alguien sale de la organización, su conocimiento permanece? y ¿Cuándo concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió?, indican insuficiencias de orden metodológico en la formación continua de los profesionales de Pescacam; ya que esta no provee en toda su medida de métodos para la transmisión y multiplicación del conocimiento en la organización; contrario a lo planteado por Alonso, Cruz y Olaya (2020), los cuales insisten en que la formación continua del profesional “debe permitirle generar impactos tecnológicos, sociales, económicos y ambientales que se constituyan en mejoras del proceso de la producción y los servicios”(p. 25).

En el caso de la entrevista “La Superación Profesional en Pescacam”, su estructura respondía a un orden lógico para el encuestado y no al del sistema categorial.

**Tabla No. 2. Correspondencia entre las preguntas de la entrevista “La Superación profesional en Pescacam” y las categorías didácticas exploradas. Fuente: elaboración personal.**

| Categoría didáctica    | Preguntas |  |
|------------------------|-----------|--|
|                        | No.       | Enunciado  |
| Objetivo               | 3         | ¿Con qué objetivo se imparten?   |
| Contenido              | 5         | ¿El contenido de los cursos responde sus necesidades de formación?       |
| Formas de organización | 1         | ¿Se imparten cursos de superación en la entidad?                         |
|                        | 2         | ¿A quiénes van dirigidos?  |
|                        | 4         | ¿Las superaciones impartidas forman parte de un programa preestablecido? |

|         |   |   |
|---------|---|---|
|         | 7 | ¿Quiénes imparten las superaciones?   |
| Métodos | 6 | ¿Con qué frecuencia se aplican estas modalidades en las superaciones que se imparten?     |
|         | 8 | ¿Las superaciones impartidas tienen en cuenta?<br>(Necesidades personales del encuestado) |
|         | 9 | ¿En las superaciones impartidas?<br>(Incisos sobre el papel del profesor y métodos)       |

Las respuestas a las dos primeras preguntas reflejaron que se reconoce por parte de los profesionales la existencia de distintos eventos formativos en la entidad, aunque es pobre la distinción conceptual entre capacitación, entrenamiento y superación profesional propiamente dicha; esto refleja que la superación profesional en la acuicultura internacionalmente es resultado de un proceso de profesionalización de años, como lo declara el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España (2016): “Con la evolución de las necesidades del sistema productivo y la incorporación de nuevos procesos y tecnologías, la actividad acuícola ha ido experimentando una mayor profesionalización, con la subsiguiente demanda de formación específica y de trabajadores altamente cualificados” (p. 38).

**Tabla No. 3. Destino de los cursos impartidos en Pescacam. Fuente: elaboración personal.**

|        | Obreros | Técnicos | Profesionales | Directivos |
|--------|---------|----------|---------------|------------|
| Número | 25      | 38       | 37            | 36         |
| %      | 63      | 95       | 93            | 90         |

En cuanto a los objetivos de la superación profesional en Pescacam, (pregunta 3), 27 de los 40 profesionales entrevistados (68%) reconocieron los objetivos de las superaciones. Las respuestas abarcaron un espectro que cubre desde las necesidades personales hasta el desarrollo organizacional.

Los resultados anteriores corroboraron que la formación continua es un proceso integral concerniente a la esencia evolutivo-cultural del hombre, que en el sector empresarial comprende acciones “que permiten compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del profesional” (León, Otero y Orozco, 2016, p. 4).

Sin embargo, 13 de los entrevistados no respondieron la pregunta, hecho indicativo de desconocimiento al respecto; y ninguno identificó como objetivo “preparar metodológicamente a los profesionales para mejorar su desempeño como profesores en el proceso de formación continua”; esta realidad revela que en Pescacam la conciencia del papel docente de los profesionales es pobre.

Lo descrito contrasta con las respuestas a la pregunta 7, ¿Quiénes imparten las superaciones?, que demuestran el protagonismo de los profesionales de Pescacam (80%) en alianza con profesores de la universidad (90%), sobre terceros contratados (14%). La realidad expuesta refleja la baja autopercepción del protagonismo de los profesionales de Pescacam en los procesos docente-educativos y la falta de integración y sentido de pertenencia de dichos profesionales en un equipo de formadores.

Este escenario no favorece el éxito de un proyecto empresarial de formación continua en Pescacam; pues el mismo precisa la existencia de “una comunidad pedagógica que desempeñe su papel y posea tanto las competencias andragógicas para conducirlo y facilitarlo como el conocimiento de las operaciones de la empresa” (Castañeda, Hernández y Ramos, 2016, p.1).

En cuanto a las preguntas 4 y 5, ¿Las capacitaciones impartidas forman parte de un programa preestablecido? y ¿El contenido de las capacitaciones responde sus necesidades de formación?; las cuales verificaban la relación entre la forma de organizar los cursos de superación en Pescacam y el contenido de los mismos; las respuestas, sí en un 93% y un 85% respectivamente, manifiestan que la programación de la superación profesional responde a las necesidades de formación experimentadas, a pesar de no haberse reconocido dentro de sus objetivos preparar metodológicamente a los profesionales para mejorar su desempeño como profesores en el proceso de formación continua.

Lo antes descrito ratifica que en Pescacam no solo la conciencia del papel docente de los profesionales es pobre; sino que la participación en la superación profesional es concebida como la adquisición pasiva de conocimientos científico-tecnológicos; al respecto Benítez - Ávila, Ramírez-Pérez y Reyes-González (2019) con un criterio integrador y activo de la formación continua reconocen “dos componentes esenciales, uno científico-cultural y otro psicopedagógico. A través del primero se trata de asegurar aquel conocimiento a enseñar, por medio del segundo se aprende cómo actuar de forma eficaz para elevar la calidad de la acción educativa en la institución” (p.3).

Las preguntas 6, 8 y 9 exploraron los métodos empleados en las superaciones; las cuales arrojaron a pesar de un pobre nivel de participación de los entrevistados, que la forma privilegiada es la presencial con el (75 %) de las respuestas; con el empleo de métodos participativos (93%), donde se actualizan

conocimientos de diversas disciplinas (85%); aunque se pretende más la transmisión del conocimiento que el autoaprendizaje (13).

El contexto descrito coincide con el documento Certificación para Profesionales de la Acuicultura emitido por AUFSI Training Catalog (2016) el cual refiere que en la acuicultura, de una manera dinámica y flexible, desde la interdisciplinariedad, deben formarse profesionales “con el conocimiento de las técnicas y procedimientos más actuales... capaces de analizar temas económicos, financieros, biológicos y ecológicos que se relacionen con la industria de la acuicultura” (párr. 3).

A propósito del tema, Rivera y Melgar (2019) reconocen que “la acuicultura requiere de un manejo especializado, que debe ser conducido por profesionales y técnicos sólidamente formados y constantemente capacitados en todos los ámbitos de la actividad, con énfasis particular en las innovaciones, la normativa y la institucionalidad” (p.1).

### **Conclusiones**

El análisis de los resultados del ejercicio diagnóstico sobre el impacto de la formación continua de los profesionales vinculados a la producción acuícola en la cultura organizacional en Pescacam permitió concretar una visión holística del estado actual de dicho proceso, el cual facilitó arribar a las siguientes conclusiones:

La Formación continua de profesionales en Pescacam se desarrolla en un contexto de profesionalización generalizado del sector acuícola que posee raíces histórico-culturales fundacionales profundas.

Se evidencia impacto de la formación continua de profesionales en la cultura organizacional de Pescacam; aunque se perciben determinadas insuficiencias que limitan el salto cualitativo del conocimiento generado o adquirido del plano gnoseológico al gerencial.

El proceso de formación continua de los profesionales en Pescacam está intencionado y organizado; pero existen insuficiencias de orden metodológico que no facilitan la autocomprensión del desempeño docente de los profesionales, ni proveen los medios para encausar su superación profesional como promotores culturales y gestores del desarrollo organizacional.

Los profesionales de Pescacam están comprometidos en la docencia del proceso de profesionalización; pero poseen una pobre percepción de la necesidad de integrarse en una comunidad pedagógica que facilite la interdisciplinariedad para asumir los retos del desarrollo organizacional.

### **Referencias bibliográficas**

Alonso-Betancourt, L.A., Cruz-Cabeza, M.A. & Olaya-Reyes, J.J. (2020). Dimensiones del proceso de enseñanza-aprendizaje para la formación profesional. *Luz, Año XIX(2)*, 17-29. Recuperado de: <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/1032>

AUFSI Training Catalog. (2016). *Certificación para Profesionales de la Acuicultura*. <https://aufsi.catalog.instructure.com/browse/cap/courses/cap2000>

Benítez-Ávila, I., Ramírez-Pérez, A.M. & Reyes-González, J.I. (2019). La formación permanente: una necesidad del profesorado universitario. *Luz, XVIII(4)*, 80-89. Recuperado de: <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/1002>

Castañeda Calzadilla, M.R., Hernández Rabell, L. & Ramos Díaz, J.L. (2016). Una práctica innovadora en la capacitación empresarial. *Revista Cubana de Educación Superior, 35(3)*. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142016000300001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300001)

Castro Díaz-Balart, F. (2004). *Ciencia, tecnología y sociedad. Hacia un desarrollo sostenible en la era de la globalización* (2ª.ed.). La Habana: Científico-Técnica.

García García, O., Raposo Villavicencio, R. & de Dios Arias, R. (2010). *Gestión de competencias informacionales en las organizaciones. Un modelo para el desarrollo de habilidades*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, España.

León Cáceres, F., Otero Agreda, O. & Gonzalo Orozco, V. (2016). *Integración de las TIC en el proceso enseñanza-aprendizaje en la educación superior*. Guayaquil: Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Universidad de Guayaquil. Recuperado de: <https://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/812>

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2016). *Diagnóstico sobre la situación de la mujer en la acuicultura*. (1ª.ed.). Madrid: Fondo Europeo Marítimo y de Pesca. Recuperado de: [https://www.mapa.gob.es/en/pesca/temas/red-mujeres/diagnosticoacuiculturamayo2016\\_tcm38-77153.pdf](https://www.mapa.gob.es/en/pesca/temas/red-mujeres/diagnosticoacuiculturamayo2016_tcm38-77153.pdf)

Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana.

Pérez Alonso-Geta, P. M. (2011). Antropología: Contribución al estudio de la educación. *Extra Serie. Revista Portuguesa de pedagogía, 35-43*. Recuperado de: <https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/5301/2/9%20-%20Antropologia-%20Contribucion%20al%20Estudio%20de%20la%20Educacion.pdf>

Quesada Domínguez, D. (2009). Hacia una antropología de las sociedades costeras. *Catauro. Revista Cubana de Antropología*, año 10(19), 17-28.

Resolución No. 64. Calificador Ramal de cargos técnicos y de operarios de la Actividad Pesquera del Ministerio de la Industria Alimenticia. (2009). Publicada en *Gaceta Oficial Ordinaria (18)*, del 5 de mayo de 2009. Cuba.

Rivera Benavides, A. & Melgar Lozano, E. (2019). Visión de ProAcuicultura de los pasos a seguir para el mayor desarrollo de la acuicultura peruana. *Boletín de crecimiento azul*, No. 21, pp.1-14. Recuperado de: <http://www.mispecies.com/nav/actualidad/reportajes/reportaje/Visin-de-ProAcuicultura-de-los-pasos-a-seguir-para-el-mayor-desarrollo-de-la-acuicultura-peruana/#.XdipPDdOnIU>

Rodríguez González, M.A., Barbón Pérez, O.G., Astorga-Galardy, P.R. & Añorga Morales, J.A. (2016). La REPROPED de la Educación Avanzada y su comunidad virtual para la profesionalización pedagógica. *Revista Cubana de Reumatología*, 18(supl.1). Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-59962016000400010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-59962016000400010&script=sci_arttext&tlng=pt)

Santaella Álvarez, E. (2017). *La acuicultura en Canarias: situación y perspectivas. La acuicultura de túnido: Actas XII Semana Científica Telesforo Bravo*. (1a.ed). Canarias: Instituto de Estudios Hispánicos de Canarias. Recuperado de: <http://www.iehcan.com/wp-content/uploads/2017/11/Libro-JTB-20172para-web.pdf>

Universidad de Cádiz. (2017). *Convocatoria de la Maestría en Acuicultura y Pesca*. Recuperado de: <http://www.universia.es/estudios/uca/master-universitario-acuicultura-pesca/st/203846>

Verdecia Bauza, A.V. (2017). *Estrategia para la gestión de una cultura organizacional en la Empresa Pesquera de Camagüey*. (Tesis de grado). Universidad de Camagüey, Cuba.

## Anexos

### Anexo. 1. Encuesta Organización que aprende.

| Preguntas  | Criterios de impacto |
|--|----------------------|
| ¿La organización aprende con la experiencia y no repite los errores? | Toma de decisiones   |

|  |                        |
|--|------------------------|
| ¿Cuándo alguien sale de la organización, su conocimiento permanece?  | Generalización         |
| ¿Cuándo concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió?  | Socialización          |
| ¿El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigativo, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamientos y otros eventos de aprendizaje? | Validación y registro  |
| ¿La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos?   | Estimulación           |
| ¿La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes de atenderlas?   | Proyección estratégica |
| ¿La organización facilita la experimentación como un modo de aprender?   | Proyectos I+D+i        |
| ¿La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones?  | Transferencia          |