



ALINEACIÓN DE CAPACIDADES HACIENDO USO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
EN EL ÁPICE ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA TRANSFORMADORA DE PLÁSTICOS EN  
LA CIUDAD DE MEDELLÍN

LAURA BETANCUR RUIZ

ERIKA JHOHANA ARENAS

Trabajo de grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en Gerencia de la  
Innovación y el Conocimiento

Asesor

Jorge Vélez Castiblanco

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO  
MEDELLÍN

2025

## CONTENIDO

pág.

0. INTRODUCCIÓN.....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
2. JUSTIFICACIÓN.....	6
3. OBJETIVOS.....	8
3.1. GENERAL.....	8
3.2. ESPECÍFICOS.....	8
4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	9
5. DISEÑO METODOLÓGICO O METODOLOGÍA.....	12
6. INTERVENCIÓN.....	14
6.1. PROCESO DE INTERVENCIÓN.....	14
6.2. ACERCAMIENTO GLOBAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	15
6.3. UN PASO MÁS CERCA DE LA TRANSFORMACIÓN.....	19
6.4. PREGUNTAS PARA LOS CLIENTES.....	23
6.5. ¿CÓMO ME VE MI CLIENTE?.....	24
7. RESULTADOS.....	26
8. CONCLUSIONES.....	28
9. RECOMENDACIONES.....	31
REFERENCIAS.....	33
OTRAS FUENTES CONSULTADAS.....	35
ANEXOS.....	35
Anexo 1.....	35

## ***Resumen***

Este trabajo bajo la modalidad de investigación acción examina los procesos de intervención realizados en una empresa de plásticos en Medellín para mejorar la gestión de capacidades y conocimientos, aumentar la competitividad y la transformación en un buen entorno. Con el desarrollo de este trabajo se busca identificar brechas organizacionales, fortalecer el liderazgo y crear estructuras que respalden los negocios sostenibles. Esta intervención destaca la importancia de aumentar la conciencia de los líderes sobre el valor de las estrategias de gestión del conocimiento y destaca que la colaboración puede requerir el compromiso de los líderes superiores. También enfatiza la importancia de la comunicación continua con actores clave, herramientas adaptables y espacios efectivos como marco para desarrollar ideas y fomentar la colaboración. Aunque la empresa no tiene una comprensión clara de sus estrategias y procesos de gestión, su rápido crecimiento ha creado debilidades como la falta de comunicación interna, toma de decisiones de nivel medio y procesos de gestión de la información, lo que limita la ventaja competitiva de la empresa. La influencia que tuvo el desarrollo de esta intervención permitió que los miembros de la organización flexionaran sobre fortalecer el liderazgo, clarificar su rol y crear un proceso de recolección y difusión de información clara. Estos avances ponen de relieve la importancia de las estructuras diseñadas para apoyar la gestión del conocimiento y el desarrollo sostenible. El estudio concluye que la organización tiene el potencial para desempeñarse bien y necesita apoyo continuo, delegación adecuada y cooperación de la alta dirección. Por último, considere las lecciones aprendidas en un entorno donde la competencia interna impacta el desempeño del estudio.

***Palabras clave: Capacidades, Conocimiento, Competitividad, Sostenibilidad, Liderazgo***

## 0. INTRODUCCIÓN

Esta intervención tiene como objetivo fomentar una solución para resolver el problema que enfrenta una empresa fabricante de plástico en Medellín que, a pesar de tener un buen historial en la recolección y procesamiento de plástico para convertirlo en productos sustentables, enfrentan desafíos causados por el rápido crecimiento y las demandas del mercado. El objetivo de este trabajo se centra en combinar habilidades organizativas y gestión del conocimiento para fortalecer su resiliencia y habilidades.

El primer análisis reveló deficiencias, como la falta de comunicación interna, coordinación de decisiones y la falta de una gestión eficaz del conocimiento. Estas debilidades limitan la capacidad de la empresa para desarrollar nuevas soluciones y mantener una ventaja competitiva sostenible. Además, la falta de información sobre las funciones y métodos de transferencia de conocimientos, tanto implícita como explícita, frena el desarrollo de nuevas habilidades necesarias para afrontar los desafíos emergentes.

El presente trabajo está diseñado para alinear las capacidades que tienen los miembros de la organización para impactar la estrategia de la compañía. Con base en lo anteriormente expuesto, se indica que la intervención no está diseñada para resolver las limitaciones actuales, sino para sentar las bases en el largo plazo.

Este documento demuestra la importancia de integrar la gestión del conocimiento en las estructuras organizacionales, aumentando la conciencia de los gerentes sobre sus implicaciones prácticas y apoyando la colaboración como un pilar clave que ayuda a superar los problemas internos y a responder a las demandas del mercado de manera efectiva.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una empresa de transformación de plásticos, en su fundación, definió procesos, procedimientos, valores y declaraciones que respaldan la aplicación del conocimiento disponible. Este conocimiento permite que el plástico sea recolectado, procesado y transformado en materia prima plástica (bolsas, empaques, botellas, entre otros materiales a base de plástico), la planta de operaciones se encarga de la limpieza en tanques de agua, secado, triturado del plástico y posterior transformación; esta transformación convierte el material en partículas diminutas que pueden ser mezcladas con material nuevo para hacer empaques o se puede usar estas partículas recicladas en su totalidad para que sea un material 100% biodegradable, haciendo que estos productos sean reconocidos en el mercado por su aporte a la sostenibilidad y valor agregado a sus clientes (L. Betancur, E. Arenas, 2 de febrero de 2024) (si esto es información de la organización, porque no está referenciada).

Sin embargo, el crecimiento y la evolución constante de la organización han evidenciado que las capacidades actuales son insuficientes para responder a las demandas del mercado, lo que ha provocado errores recurrentes en las dinámicas internas. Las brechas identificadas en las capacidades actuales de la empresa de plásticos de Medellín, especialmente cuando se intenta afrontar nuevos procesos o mercados, generan preocupación en la organización, ya que considera su capacidad para desarrollar soluciones como un componente clave de su ventaja competitiva. (L. Betancur, E. Arenas, 2 de febrero de 2024) Estas carencias dificultan el desarrollo de nuevas capacidades necesarias para afrontar los desafíos emergentes y alcanzar los objetivos estratégicos planteados. En este contexto, se vio la posibilidad de aplicar conceptos de gestión de conocimiento, en donde el limitante se centró en la manera efectiva de aplicar las teorías de gestión de conocimiento en los procesos de la empresa, puesto que la falta de claridad en roles, responsabilidades y la ausencia de mecanismos efectivos para transferir conocimiento tácito y explícito obstaculiza el desarrollo de capacidades necesarias para responder a los requisitos no solo del mercado, sino también de la organización.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La alineación de las capacidades organizacionales es fundamental para proteger la sostenibilidad y competitividad empresarial en entornos dinámicos. Esta clase de alineación posibilita a las empresas cerrar brechas entre lo que pretenden lograr y lo que pueden hacer, mejorando las capacidades, reduciendo las fallas y optimizando la ocupación de recursos [1]. En este contexto, la gestión del conocimiento se transforma en una herramienta para lograr esta alineación, debido a que busca convertir el aprendizaje organizacional en capacidades dinámicas que son fundamentales para ajustarse a un entorno cambiante y mantener una ventaja competitiva sustentable [2].

En la empresa transformadora de plásticos de Medellín, sus capacidades existentes no están alineadas con los objetivos estratégicos, lo que genera reprocesos en áreas críticas como producción y limita la capacidad para generar lecciones aprendidas. Además; la falta de claridad en roles, responsabilidades y la ausencia de mecanismos efectivos para transferir conocimiento, complica el desarrollo de las capacidades imprescindibles para responder a las demandas del mercado [3]. Este trabajo de grado busca abordar estas deficiencias mediante una metodología que permita identificar, gestionar y alinear las capacidades organizacionales con los objetivos estratégicos. Según Grant [4], esta alineación afirma un uso más efectivo de los recursos, aumenta la productividad y disminuye errores.

Por otro lado, superar desafíos relacionados con la distribución del poder organizacional es fundamental para respaldar decisiones coherentes con los objetivos estratégicos [5]. Esto implica trabajar en la atribución de responsabilidades, eliminando conflictos derivados de la falta de claridad en los roles y las jerarquías de los líderes. Además, el desarrollo de capacidades dinámicas alineadas permite a las organizaciones adaptarse al cambio, aprovechar nuevos retos y generar estructuras singulares que resalten en el mercado [6].

La intervención busca fortalecer la estructura organizacional mediante esa alineación de capacidades con la estrategia definida, mediante la gestión del conocimiento. Esta perspectiva no solo resolverá problemas actuales, sino que también sentará las bases para un crecimiento sostenible, permitiendo a la organización responder con dinamismo a las exigencias del mercado y fomentar ventajas competitivas duraderas. Ahora bien, aunque la teoría plantea el deber ser, es común omitir el cómo implementar las metodologías que nos llevan a esa alineación de capacidades; esto hace que el trabajo sea relevante para identificar

varios factores que intervienen en esta alineación y dar una visión de posibles maneras de afrontarlas en un futuro.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1.GENERAL

Fomentar la alineación de capacidades internas en una empresa transformadora de plásticos a través de la gestión del conocimiento para potenciar su competitividad y capacidad de adaptación en entornos dinámicos.

#### 3.2.ESPECÍFICOS

- Realizar diagnóstico de roles y conocimiento en las áreas directivas de una empresa de transformación de plásticos en la ciudad de Medellín.
- Identificar la estrategia corporativa vigente y los elementos clave para su alineación con las capacidades internas.
- Implementar metodologías que permitan alinear las capacidades con la estrategia en las áreas directivas de la empresa.

#### 4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

La gestión del conocimiento (GC) se ha consolidado como un concepto relevante para que las organizaciones resuelvan los retos de un entorno dinámico, discontinuo e incierto. Esto resulta particularmente importante para las pequeñas y medianas empresas, en las que el éxito se cree depender no solo de la adquisición de conocimiento, sino también de cómo se da la integración y aplicación estratégica dentro de la dinámica organizacional. Según Sepúlveda-Rivillas, Restrepo-Ramírez y Vélez [7], el proceso de la GC promueve la evolución del conocimiento en capacidades útiles, lo que facilita alinear los objetivos estratégicos de la empresa con las oportunidades del mercado y atender eficazmente a las solicitudes del entorno.

La GC puede describirse como un proceso sistemático que incluye la creación, captura, transferencia y aplicación del conocimiento con el objetivo de potencializar el desempeño organizacional [8]; esto ayudaría a aprovechar al máximo el valor de los recursos intangibles, facilitando que el conocimiento en conjunto de los colaboradores tenga como resultado decisiones óptimas en tiempo real. Amaya y Pérez [9] hacen referencia de que el conocimiento, naciente de una combinación de ideas y experiencias contextualizadas, logra retroalimentar nuevas creencias y acciones, integrándose en un recurso dinámico que debe ajustarse continuamente a los cambios del entorno. Esto es altamente crítico en sectores muy regulados y competitivos, como en el caso de las empresas transformadoras de plásticos, en donde los desarrollos tecnológicos y el cumplimiento normativo presentan un papel importante en la permanencia en el mundo empresarial.

En este punto, la alineación de capacidades puede entenderse como un proceso que busca asegurar que las habilidades, recursos y competencias de la organización estén en concordancia con sus objetivos estratégicos y las demandas de cada entorno. De acuerdo con Grant [4], las capacidades organizacionales tienen como característica integrar esos los elementos que encaminan a las organizaciones a llevar a cabo tareas específicas para cumplir sus metas estratégicas. Teece, Pisano y Shuen [2] reviven el concepto de capacidades dinámicas, las cuales refieren como la destreza organizacional para integrar, construir y replantar los talentos internos y externas frente a los cambios del entorno. Esta orientación nos sugiere que la alineación de capacidades permite maximizar el impacto estratégico del conocimiento disponible, promoviendo la innovación y una mayor eficiencia operativa.

En la alineación de capacidades se debe, en primer lugar, identificar el conocimiento crítico necesario para la organización y, de esta manera, convertirlo en procesos y prácticas que puedan responder a las demandas del mercado y a las oportunidades que emergen de manera constante. Ahora, las brechas en capacidades, las cuales se definen como las diferencias entre las capacidades actuales y las necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos, son un punto de quiebre en los procesos [3]. Sepúlveda-Rivillas et al. [10] sugieren que la habilidad para integrar conocimientos técnicos, comerciales y normativos es clave para ser sustentable y competitivo en los entornos empresariales, especialmente en sectores regulados.

Por otra parte, la limitada disponibilidad de recursos y la carencia de estructuras formales para gestionar el conocimiento representan desafíos particulares en cuanto a la alineación de capacidades en las PYMES. No obstante, la implementación de nuevas prácticas de GC se facilita debido a que estas empresas suelen ser más ágiles y flexibles. Comorera [11] incluye el concepto "efecto bola de nieve", que describe cómo al gestionar continuamente del conocimiento genera mejoras incrementales que fortalecen las capacidades organizacionales, fomentan la innovación y contribuyen a una ventaja competitiva sostenible. Con respecto a dichas ventajas, Barney [1] alerta a que estas se logran cuando las capacidades de una organización son valiosas, raras, inimitables y están organizadas para maximizar su impacto estratégico en el mercado.

Lo contextualizado anteriormente de las empresas transformadoras de plásticos, hace referencia a que la GC podría facilitar el cumplimiento de las normativas legales, y a su vez desarrollar productos y servicios que respondan a las demandas de sostenibilidad del mercado. En cuanto al liderazgo estratégico, autores como González Millán y Rodríguez Díaz [12] resaltan que desempeña un papel clave en este proceso, debido a que los líderes deben incentivar el aprendizaje continuo, promover la colaboración y asignar recursos estratégicamente para favorecer la alineación de capacidades en las organizaciones. Además, Pfeffer [5] subraya que el poder en la organización cumple un papel que puede influir tanto como facilitador o como obstáculo en este proceso, esto dependerá de cómo sea utilizado para fomentar el intercambio de conocimiento e idear un entorno colaborativo.

La alineación de capacidades en su dinamismo requiere diagnóstico, evaluación y ajustes constantes para enfrentar a los cambios del entorno. Esto incluye retroalimentación continua mediante la medición de desempeño y análisis del entorno, lo que permite evidenciar nuevas oportunidades y ajustar las capacidades en relación [13]. Esto es especialmente relevante para las PYMES, donde la responsabilidad

de la alta dirección y una correcta asignación de recursos son fundamentales para alcanzar resultados sostenibles a mediano y largo plazo.

En conclusión, la gestión del conocimiento es considerada proceso dinámico que, cuando se integra estratégicamente, permite transformar el conocimiento en capacidades organizacionales alineadas con los objetivos corporativos. En las PYMES, esta alineación no solo facilita la adaptación a sistemas cambiantes, sino que también asegura la sostenibilidad mediante la mejora continua y la eficiencia. Con un liderazgo efectivo, un enfoque colaborativo y estrategias flexibles, las empresas pueden superar los retos existentes y aprovechar el potencial del conocimiento, posicionándose como actores competitivos en mercados regulados y en constante evolución.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO O METODOLOGÍA

Una vez se identificaron las brechas críticas en la comunicación interna, la centralización del poder y la falta de formalización en la gestión del conocimiento descritas en el problema, se buscó una metodología que permitiera abordar estas situaciones mediante un enfoque cualitativo de investigación-acción. De esta manera, se posibilitó la alineación de la metodología con la necesidad de intervenir directamente en los procesos organizacionales para fomentar aprendizajes inmediatos y generar reflexiones críticas que guíen la alineación de capacidades con los objetivos estratégicos de la empresa (véase anexo 1).

Para abordar los hallazgos iniciales obtenidos de las entrevistas con los líderes que la organización considera claves, como la desconexión entre roles y responsabilidades, y la dependencia de conocimientos tácitos concentrados en pocos individuos; usamos la investigación-acción ya que favorece la exploración mediante actividades prácticas orientadas a reducir estas brechas (véase anexo 1). Esta metodología, según Dick [15] no siempre garantiza resultados específicos en procesos organizacionales, sin embargo, permite integrar la investigación y la acción que generar aprendizajes significativos en tiempo real. Así entonces, se diseñaron y ejecutaron intervenciones que integraron las perspectivas de los colaboradores clave, sentando las bases para avanzar hacia una gestión del conocimiento más estructurada, mediante actividades como entrevistas, talleres participativos y triangulación de datos.

Además, para garantizar la interacción constante entre diagnóstico, intervención y reflexión crítica, se da esta elección respondiendo a la necesidad de comprender y mejorar los procesos organizacionales en tiempo real.

Según Checkland y Scholes [14], la investigación-acción combina el análisis teórico con la aplicación práctica, garantizando resultados inmediatos y aprendizajes a largo plazo, lo cual es particularmente adecuada para abordar problemas organizacionales complejos.

El diseño de la investigación se estructuró en tres fases principales:

1. Diagnóstico inicial: Identificación de brechas entre el conocimiento actualmente aplicado y el requerido mediante entrevistas y observaciones.
2. Intervención: Desarrollo de talleres participativos para explorar roles y dinámicas organizacionales.

3. Evaluación: Reflexión crítica sobre los aprendizajes organizacionales y metodológicos obtenidos durante el proceso.

Para la recolección de datos, se emplearon las siguientes técnicas cualitativas:

1. Entrevistas semiestructuradas: se sugiere realizar entrevista con el gerente y directores.
2. Talleres participativos: actividades enfocadas en el intercambio de roles para fomentar el entendimiento de las responsabilidades y limitaciones de otros cargos. Los participantes deben ser intencionados.

El taller (véase anexo 1). tiene un componente de preguntas disparadoras, diseñadas para explorar la percepción de roles, flujos de comunicación, uso del conocimiento y cultura organizacional.

Preguntas disparadoras [15]:

1. Describa las actividades críticas de ese rol
2. ¿Dónde podría entrar en conflicto este rol con otro rol?
3. Describa el límite de decisiones de ese rol
4. ¿Cuáles son los roles con que interactúas más?
5. ¿Cuál es el rol con al que le realizas consultas sobre las decisiones del rol que estás asumiendo?

Estas preguntas disparadoras se usan con el fin de generar y facilitar el aprendizaje. Además, se busca captar la atención de los colaboradores, despertar la curiosidad y activar conocimientos previos, promoviendo un aprendizaje activo y significativo. Las preguntas de este carácter se caracterizan por no tener respuestas simples o dicotómicas, ellas requieren que los colaboradores demuestren su comprensión y capacidad de relacionar o comparar ideas. Según Dick [15], las preguntas disparadoras activan el pensamiento crítico y facilitan la conexión entre conocimientos previos y nuevas perspectivas lo cual es fundamental para generar aprendizajes significativos. Las respuestas dadas, contribuyen a dar un enfoque a las metodologías que se deben utilizar para alinear las capacidades de los roles con la estrategia de la organización.

## 6. INTERVENCIÓN

Se utiliza un enfoque gestión del conocimiento para desarrollar una metodología basada en la investigación – acción, con un enfoque participativo e interpretativo. Esta metodología se alinea con los resultados obtenidos de las entrevistas y talleres, permitiendo disminuir las brechas identificadas y dejar una herramienta replicable dentro en la organización. De este modo, se facilita la continuidad en la alineación de las capacidades y se genera aprendizaje para ser aplicado en casos similares.

### 6.1. PROCESO DE INTERVENCIÓN

En esta sección, se describe la metodología implementada para abordar el planteamiento del problema, incluyendo las actividades de intervención realizadas, como entrevistas y talleres participativos, así como las reflexiones generadas a partir de cada una de estas actividades. Igualmente, se presentan las entrevistas a clientes estratégicos como otra acción importante para conocer la percepción externa y su relación con las capacidades internas de la empresa. La combinación de estas actividades permitió analizar las brechas organizacionales desde diferentes perspectivas y generar aprendizajes tanto sobre el tema en estudio como sobre la metodología. Los elementos de este proceso de investigación acción son:

1. Entrevistas semiestructuradas: Se realizaron 4 entrevistas: gerente general, director de operaciones, director administrativo y subgerente. Los datos recopilados se tabularon para identificar patrones y divergencias en las percepciones de los roles.
2. Talleres participativos: Se realiza una actividad enfocada en el intercambio de roles para fomentar el entendimiento de las responsabilidades y limitaciones de otros roles, los participantes deben ser intencionados. Para incentivar la interacción se realizan una serie de preguntas disparadoras (metodología propuesta) que generan discusiones que nos dan mucha más información de manera emergente.
3. Participantes del taller: La selección de participantes se realizó de manera intencionada, identificando a aquellos que ocupan roles estratégicos dentro de la empresa y concertados con la gerencia y la dirección de operaciones.
  - Gerente general

- Subgerente
- Dirección de Operaciones
- Dirección Administrativa
- Dirección de Sistemas de Gestión
- Dirección Comercial
- Coordinador de Operaciones
- Asesor Externo

Los participantes asumieron roles diferentes a los suyos, fomentando la empatía y el entendimiento mutuo.

Las actividades se estructuraron en tres fases: presentación, intercambio de roles y reflexión.

4. Entrevistas con clientes estratégicos: Se realizan entrevistas con clientes considerados estratégicos para el funcionamiento de la organización. Estos datos serán analizados con los obtenidos en las actividades anteriores.
5. Etapa de análisis:
  - Se contrastaron los datos de entrevistas, observaciones y talleres.
  - Los hallazgos se contrastaron con la literatura para validar los resultados y generar recomendaciones prácticas.

## 6.2. ACERCAMIENTO GLOBAL EN LA ORGANIZACIÓN

La empresa transformadora de plásticos intervenida cuenta con más de 15 años de experiencia y se especializa en la economía circular, transformando plásticos reciclados en nuevos productos. Sus principales áreas incluyen gerencia, dirección ambiental y de calidad, dirección administrativa, dirección de operaciones y la operación. Estas áreas deben de cumplir con las siguientes funciones de acuerdo con las conversaciones sostenidas. Sin embargo; está descripción de las funciones es verbal puesto que se encuentran desde hace unos meses en la construcción de perfiles y las funciones que deben desempeñar<sup>1</sup>.

- Gerencia: Toma decisiones estratégicas y lidera la visión empresarial. Se encarga de la atención de los clientes más importantes de la compañía.

---

<sup>1</sup> Organigrama inicial entregado por la compañía (Los nombres son ficticios para efectos del trabajo de grado).

- Dirección ambiental y de calidad: Asegura el cumplimiento normativo y la sostenibilidad de los procesos.
- Dirección administrativa: Gestiona los recursos humanos, financieros y tecnológicos.
- Dirección de operaciones: Supervisa la producción y logística.
- Operación: Encargada de la ejecución de los procesos para la transformación del plástico.

A pesar de contar con procesos y certificaciones clave que son consideradas la ventaja competitiva de la organización, como la certificación ambiental; enfrenta retos significativos en la alineación de capacidades, gestión del conocimiento y comunicación interna.

Durante el primer encuentro, el director de operaciones identificó problemas críticos en la transmisión de información entre las áreas administrativa y operativa: "El flujo de información no llega adecuadamente... tenemos herramientas, como fichas técnicas y correos institucionales, pero por alguna razón no hacemos uso de estas. Esto genera reprocesos y errores operativos" (L. Betancur, E. Arenas, 2 de febrero de 2024). Esta desconexión no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también limita la capacidad de la empresa para aprovechar el conocimiento existente, lo que coincide con las observaciones de Grant [4] sobre la importancia de alinear las capacidades internas con la estrategia organizacional.

Cuando se le preguntó al director de operaciones sobre el potencial de esta metodología, respondió:

"Interpretando lo que acabamos de hablar y lo que se busca, veo que las falencias para mí acá comienzan desde la parte gerencial. Yo creo que las necesidades no están siendo transmitidas de manera adecuada entre una parte gerencial y la parte administrativa. Posteriormente veo una desconexión grande de información entre la parte administrativa y la coordinación de procesos, y en la parte operativa que ya ustedes imaginarán" (L. Betancur, E. Arenas, comunicación personal, 2 de febrero de 2024).

Este testimonio refleja una problemática común en las organizaciones en crecimiento: la desconexión entre áreas clave, lo que dificulta la alineación estratégica. Según Grant [4], las capacidades organizacionales deben estar integradas para permitir una ventaja competitiva sostenible. La comunicación fragmentada no solo afecta la eficiencia, sino que también genera reprocesos y pérdida de conocimiento crítico.

Durante la conversación, se destacaron las principales dificultades en la comunicación entre las áreas, las cuales impactan directamente la capacidad de la empresa para alinear sus recursos y gestionar el conocimiento de manera eficiente. El director comentó que la empresa tiene herramientas tecnológicas

que permiten transmitir información, pero su uso no está estandarizado, lo que genera reprocesos y errores operativos. Así mismo, la separación física entre las áreas administrativa y operativa incrementa las dificultades, ya que las decisiones no siempre llegan a tiempo o con claridad a las personas encargadas de implementarlas. Estas observaciones resaltaron una problemática compleja: la falta de integración entre las capacidades organizacionales y los objetivos estratégicos.

Lo anterior pone en evidencia una problemática clave: la desconexión entre las capacidades internas de la empresa y sus objetivos estratégicos. En estas circunstancias, la gestión del conocimiento y la alineación de capacidades se plantearon como elementos centrales para abordar las brechas detectadas. La empresa debe no solo documentar sus procesos, sino también transformar el conocimiento tácito en capacidades organizacionales que impulsen la colaboración y faciliten el cumplimiento de sus metas.

Al finalizar la entrevista, el director de operaciones reiteró la importancia de crear una estrategia organizacional clara, que permita desarrollar la alineación de las capacidades; puesto que la organización cuenta con un plan de economía circular para los empaques, lo que les permite cumplir con las exigencias del mercado y diferenciarse de la competencia. Cabe destacar que ya han desarrollado innovaciones importantes en el reciclaje de plásticos y la reincorporación de materiales, pero falta formalizar estos logros en una visión estratégica coherente que guíe a la empresa hacia sus objetivos a largo plazo.

Posteriormente, se realizaron entrevistas con líderes clave, incluidas la dirección administrativa y la gerencia general. La directora administrativa enfatizó su rol estratégico, pero también señaló la falta de documentación de procesos y la limitada autonomía en áreas críticas como compras y gestión humana: "Siento que no tengo la autonomía completa. A veces soy como una supervisora, pero no la que toma todas las decisiones finales" (L. Betancur, E. Arenas, 8 de marzo de 2024).

Por su parte, el gerente general subrayó la necesidad de mejorar el liderazgo interno: "Creo que necesitamos fortalecer la capacidad de liderazgo de nuestros coordinadores. A veces los líderes no toman las decisiones que deberían, y los problemas escalan hasta mí cuando deberían resolverse antes" (L. Betancur, E. Arenas, 15 de marzo de 2024).

Esas declaraciones reflejan insuficiencia en la estructura de poder organizacional que afecta la operatividad y la toma de decisiones. Por ejemplo, la directora administrativa mencionó que su rol carece de autonomía completa, lo que limita su capacidad para tomar decisiones en áreas críticas como compras y gestión humana. Esta carencia de claridad y confianza en las responsabilidades genera duplicidad de esfuerzos y decisiones escaladas innecesariamente al gerente general. De manera similar, el gerente general subrayó la debilidad en el liderazgo interno, señalando que los coordinadores no toman

decisiones relevantes, lo que perpetúa la dependencia en su figura para resolver problemas operativos menores. Estas observaciones muestran que, al no haber una distribución clara del poder ni una delegación efectiva de responsabilidades, los roles estratégicos carecen de la autoridad necesaria para operar de manera autónoma, lo que coincide con lo señalado por Pfeffer [5] sobre cómo estas barreras limitan la alineación estratégica y la eficiencia operativa.

Las entrevistas también muestran cómo el conocimiento técnico necesario para ciertos procesos críticos, como la extrusión y el peletizado, está concentrado en unos pocos operarios que han adquirido su conocimiento de manera empírica. La falta de documentación y la ausencia de un proceso formal de transmisión de conocimiento ponen a la empresa en una situación vulnerable, ya que dependen de la presencia de esas personas para el funcionamiento de los procesos clave.

Las entrevistas muestran una serie de desafíos y oportunidades para la empresa, entre los cuales destacan la necesidad de mejorar la comunicación interna, formalizar procesos de gestión del conocimiento, fortalecer la gestión humana y fomentar las capacidades que los llevan a la colaboración. Esta estructura es vital para la alineación de las capacidades y la estrategia, y para lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Estas entrevistas fueron tabuladas en una tabla de Excel, dando respuesta a una serie de preguntas que nos permitiera identificar similitudes o contraposiciones en próximas entrevistas.

Se destacó la problemática de la rotación de personal, mencionando que la empresa experimentó una alta rotación el año pasado, lo cual afectó la continuidad y el aprendizaje dentro de la organización. Una comunicación deteriorada y la ausencia de procesos adecuados que orienten y acompañen a los nuevos empleados dificultan la integración y el aprovechamiento del conocimiento existente. Asimismo, se señala una carencia en la gestión humana y la falta de asertividad en la comunicación interna.

La inexistencia en la definición de roles y capacidades, junto con una marcada centralización de decisiones en la gerencia, se hizo evidente durante las conversaciones con los colaboradores. Varias personas expresaron no tener certeza sobre el alcance de sus funciones y responsabilidades, lo que generaba confusión e interferencias en los procesos. Esta falta de alcance en los roles facilitaba que otros empleados intervinieran en actividades que no les correspondían, provocando tensiones y malestar entre las diferentes áreas de la organización. Agregado a lo anterior, se identificaron barreras de liderazgo que reforzaban esta centralización excesiva, limitando la delegación de decisiones y dificultando la autonomía en la ejecución de las tareas. Estas dinámicas no solo afectaban el clima laboral, sino que también impedían la coordinación interna, el aprovechamiento de las capacidades organizacionales y la

implementación efectiva de iniciativas de mejora. La estructura actual se aprecia insuficiente para mantener el crecimiento y la complejidad de la empresa, lo cual requiere una transformación hacia una estructura más colaborativa y de mejor distribución del conocimiento. Además, se identificó que el área de gestión humana depende directamente de la dirección administrativa, lo cual limita su autonomía y capacidad de intervención efectiva.

El director de operaciones hizo énfasis en la importancia de desarrollar capacidades colaborativas dentro de la organización. Según él, "tenemos que empezar a construir capacidades que permitan el trabajo colaborativo, porque se ve mucho esa ruptura de la cadena en la colaboración de lo que tenemos que hacer" (L. Betancur, E. Arenas, comunicación personal, 2 de febrero de 2024). Esta afirmación resume una necesidad crítica: la empresa requiere trabajar en la alineación de objetivos y en fomentar la cooperación entre sus diferentes áreas para evitar que los problemas persistan y se conviertan en barreras para el crecimiento y la eficiencia organizacional.

La organización interviene en todas las etapas de transformación del plástico, lo cual permite estar en todos los objetivos sostenibles que demanda el mercado. Al interrogarlos acerca de ¿Cómo aseguran que la empresa garantice procesos éticos y formales?, indican:

"Competimos en un mercado que es mayoritariamente informal, y nuestro objetivo siempre ha sido destacarnos por hacer las cosas bien, de la manera más legal posible. Contamos con una fundación que nos apoya en la gestión social, y cumplimos con todos los requisitos normativos, incluyendo la facturación, los impuestos y los requerimientos energéticos. Nuestra ventaja competitiva está en esa formalidad y en ser integrales: no solo reciclamos, sino que también producimos, transformamos y reincorporamos el material" (L. Betancur, E. Arenas, 15 de marzo de 2024).

Esto nos permite ratificar que la empresa cuenta con gran potencial en el mercado y que, partiendo de esta ventaja, se pueden ajustar las capacidades y minimizar sus brechas, permitiendo la permanencia en el tiempo.

### 6.3. UN PASO MÁS CERCA DE LA TRANSFORMACIÓN

El 2 de mayo, se realizó un taller con colaboradores estratégicos que designo la empresa. Este espacio tuvo como objetivo analizar los roles, responsabilidades y actividades críticas desde una mirada de integración y alineación. La actividad contenía dinámicas como la asignación de roles ficticios, preguntas reflexivas y una revisión de las percepciones de cada rol dentro de la organización.

La reunión inició con una presentación del equipo de asesoras externas, quienes expresaron la importancia del trabajo conjunto, “La idea de este espacio es apoyar a la organización en temas de conocimiento y gestión del conocimiento para llegar a una innovación”. Se explicó que, como estudiantes de una maestría en Gerencia de la Innovación y el del Conocimiento, su misión era clara: guiar a la empresa hacia un futuro sostenible.

“La innovación no se trata únicamente de procesos, sino de liderazgo. No es necesario tener personas a cargo para liderar; basta con asumir la responsabilidad de guiar procesos hacia un objetivo común”.

Se resaltó que el propósito del taller era explorar cómo los roles existentes gestionan el conocimiento y contribuyen a la competitividad de la organización.

“Estamos aquí para identificar cómo, desde cada rol, se puede aportar a la innovación organizacional, entendiendo que esta es esencial para la sostenibilidad a largo plazo”.

Para romper el hielo, los participantes compartieron momentos de su infancia y detalles de sus roles en la organización. La sugerente, confesó: “Mi mayor miedo es una vida sin propósito”. Entre risas y anécdotas, comenzó la tarea seria.

Cada participante asumió un rol diferente al que tienen en la organización. Con tarjetas de colores y preguntas como guía, debían responder:

- ¿Cuáles son las actividades críticas de este rol?
- ¿Qué conflictos podrían surgir?
- ¿Dónde están los límites de decisión?
- ¿Qué roles interactúan más con este?

Al desarrollar el taller, uno de los aspectos más destacados fue la identificación desde la empresa de conflictos y ambigüedades en los roles actuales dentro de la organización. La actividad de asignación de roles ficticios permitió a los participantes adoptar una perspectiva externa, fomentando la empatía y la reflexión crítica sobre las responsabilidades y limitaciones asociadas a cada rol. Este enfoque es efectivo porque elimina sesgos personales al separar al participante de su rol habitual, lo que facilita la identificación de discrepancias en las responsabilidades y flujos de comunicación dentro de la organización. Según Dick [15], las dinámicas que invitan a los individuos a asumir nuevos roles estimulan el aprendizaje activo y la autorreflexión, elementos clave para comprender cómo interactúan los roles organizacionales y detectar conflictos subyacentes. En este caso, los participantes destacaron

que esta actividad les permitió reconocer problemas como la duplicidad de esfuerzos y la falta de claridad en los límites de decisión, lo que refuerza su utilidad como herramienta de diagnóstico organizacional.

Algunos participantes expresaron preocupaciones sobre la ruptura de la comunicación interna y cómo esto afecta la colaboración entre áreas. Por ejemplo, un colaborador destacó cómo la falta de documentación y la dependencia de ciertas personas para acceder a información clave generan retrasos y afectan la calidad de los procesos.

Sin embargo, al finalizar las dinámicas y pasar a la lectura de los roles actuales, surgieron importantes intervenciones que reflejaron tensiones estructurales dentro de la organización:

- Dirección Comercial: la persona encargada de este rol destacó que su posición es parte de un esquema de outsourcing al igual que la Coordinadora de Operaciones, la cual se dedica a apoyar unos los procesos específicos en la empresa. Sin embargo; advirtió que el contrato finaliza en un mes y que requerirá a la coordinadora en otros procesos fuera de la organización. "No somos parte de la organización y de hecho en un mes terminamos el contrato. Yo la necesito en otros procesos."

Esto revela una dependencia crítica de personal externo que no está completamente integrado en las operaciones internas. Poniendo en evidencia una vulnerabilidad significativa en la capacidad de continuidad operativa, ya que la ausencia de personal puede afectar procesos estratégicos. Según Barney [1], una ventaja competitiva sostenida requiere que las capacidades clave sean específicas de la organización, lo que no es el caso cuando estas dependen de contratos externos.

- Subgerencia: la Subgerente manifestó que su papel es principalmente de apoyo externo y que no tiene visibilidad completa sobre las actividades de la organización. Argumentó, que su enfoque está limitado a temas contables y expresó que no considera necesaria la existencia de una subgerencia, enfatizando en cambio la importancia de una mejor comunicación y roles definidos, "no considero necesario tener una subgerencia; lo importante es que haya buena comunicación y roles definidos."

Esta declaración pone de manifiesto la desconexión en la percepción del papel estratégico de la subgerencia, lo que podría limitar su contribución al desarrollo de capacidades organizacionales integradas. Según Teece, Pisano y Shuen [2], la definición clara de roles y procesos es fundamental para desarrollar capacidades dinámicas.

- **Asesor Externo:** La persona identificada como asesor externo mencionó que actualmente no tiene un conocimiento integral de los procesos administrativos. A pesar de esto, planea unirse al equipo a tiempo completo en julio. Además, se reveló que es hijo del gerente general y hermano del director de operaciones, lo que introduce posibles dinámicas familiares en la gestión organizacional, "no conozco todos los procesos administrativos, pero me uniré al equipo a tiempo completo en julio."

Esta situación destaca una carencia de conocimiento en un rol que será crucial para la empresa, lo que destaca la importancia de una transición estructurada y la necesidad de planificar la incorporación efectiva de nuevos miembros del equipo.

Al concluir la actividad, se discutieron posibles soluciones, incluyendo la necesidad de estandarizar la transmisión de conocimiento y fortalecer la cooperación entre áreas. Los participantes valoraron la experiencia, mencionando que les permitió reflexionar sobre su rol y cómo este impacta en la organización en general.

Además, se hicieron evidentes los siguientes puntos, que sirvieron como reflexión al final del taller:

1. **Falta de Claridad en los Roles:** los participantes y miembros de la organización, mencionaron que no entendían completamente las responsabilidades de otros departamentos, lo que generaba duplicación de esfuerzos y conflictos.
2. **Dependencia de Recursos Externos:** roles estratégicos como la dirección comercial y la coordinación de operaciones son desempeñados por personal externo, lo que limita la integración organizacional.
3. **Desconexión entre Áreas:** la falta de comunicación fluida y la dependencia de canales informales dificultan la alineación estratégica.

Por último, el taller evidenció la necesidad de documentar procesos y establecer un sistema de lecciones aprendidas, como mencionó el director de operaciones y apoyado por los demás roles, "Aunque repetimos procesos similares, los mismos errores siguen ocurriendo porque no aprendemos de nuestras experiencias" (L. Betancur, E. Arenas, 2 de febrero de 2024).

Después de este taller, se decidió que sería importante obtener la visión de los clientes estratégicos, considerando que estos son actores clave en la percepción del desempeño organizacional y en la identificación de oportunidades de mejora. La retroalimentación directa de los clientes puede revelar brechas entre las capacidades internas percibidas por la empresa y las necesidades o expectativas del

mercado, lo que es crucial para orientar la alineación de capacidades hacia la generación de valor externo. Además, este enfoque permite identificar elementos diferenciadores que fortalecen la ventaja competitiva y aspectos en los que se puede mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

Para lograrlo, se solicitó a la empresa disponer de un espacio de 10 minutos para conversar con cada cliente estratégico o, si lo preferían, enviar un audio respondiendo a preguntas diseñadas para explorar su percepción y posibles aportes al fortalecimiento de la organización. Sin embargo, esta solicitud generó cierta resistencia interna, lo cual interpretamos como falta de disposición al cambio por parte de la organización. Esta situación evidenció que la empresa no contaba con el nivel de apertura necesario para escuchar las retroalimentaciones de sus clientes estratégicos, limitando el alcance de esta intervención y restringiendo la posibilidad de obtener una perspectiva externa más completa.

Esta decisión buscaba complementar los hallazgos internos con una perspectiva externa, enriqueciendo el diagnóstico general, pero los datos obtenidos fueron insuficientes para identificar tendencias claras sobre las capacidades percibidas por los clientes frente a las capacidades destacadas por la organización.

#### 6.4. PREGUNTAS PARA LOS CLIENTES

1. ¿Cuáles son los servicios que tiene contratados con la empresa?
2. ¿Qué aspectos de nuestros productos/servicios le satisfacen más?
3. ¿Hay alguna área donde sienta que podríamos mejorar?
4. ¿Qué nos diferencia de la competencia en su opinión?
5. ¿En qué medida considera que nuestra empresa entiende y responde a sus necesidades?
  - Totalmente
  - En gran medida
  - Parcialmente
  - No lo suficiente
6. ¿Qué tan probable es que recomiende nuestra empresa a otros?
  - Muy probable
  - Probable
  - Poco probable
  - Nada probable

## 6.5. ¿CÓMO ME VE MI CLIENTE?

Uno de los clientes estratégicos, quien representa aproximadamente el 30% de las ventas de la empresa y mantiene una relación comercial de 8 años, manifiesta que los servicios contratados incluyen la adquisición de bolsas 100% recuperadas en varias medidas, láminas en procesos neutros, y otros productos en forma de pellet.

El cliente destacó lo siguiente:

- Productos que más satisfacen: Más allá de ser solo un proveedor, consideran a la empresa un aliado comercial gracias a las condiciones de entrega y precio.
- Mejoras necesarias: Se mencionó que la capacidad instalada podría ser mejorada, ya que han tenido situaciones de sobredemanda donde la respuesta ha sido limitada. También se sugirió que el proveedor tenga una planeación más anticipada y priorice la comunicación directa.
- Valoración del Certificado ambiental: El certificado de sello de material 100% reciclado fue identificado como muy importante para ellos.

En esta parte de la intervención, donde se pretendía identificar ¿cuál es la percepción de los clientes?, se contó con una única entrevista; lo cual generó datos insuficientes que permitieran obtener una tendencia de las capacidades percibidas por los clientes versus las capacidades destacadas por la organización.

Entre los análisis del taller y la entrevista del cliente, se evidencia desafíos claves a tener presente al momento de proponer una metodología de alineación de capacidades. Entre los desafíos a trabajar hacia el cliente, es lograr que no solo la certificación sea considerada una ventaja competitiva; la cual podría ser insuficiente, puesto que en el tiempo la competencia puede obtener el certificado ambiental y esto pone en riesgo la sostenibilidad de la organización.

En tal sentido, los talleres y las entrevistas realizadas en el ámbito de esta intervención pusieron en la evidencia una serie de aprendizajes fundamentales que permitieron comprender tanto las dinámicas internas de la organización como las oportunidades de mejora. Por ejemplo, las entrevistas pusieron en evidencia brechas críticas en la comunicación, la centralización de decisiones y la falta de claridad en los roles, lo que afecta directamente la coordinación y el aprovechamiento de las capacidades internas. Mientras que los talleres participativos proporcionaron un espacio para que los colaboradores adoptaran

perspectivas diferentes a las habituales mediante dinámicas de intercambio de roles, lo que hizo que emergiera la empatía, la reflexión crítica y la identificación de problemas como la duplicidad de esfuerzos y los conflictos entre áreas. Al combinar los hallazgos de las herramientas usadas, se visibilizó la importancia de una mayor formalización de procesos y la necesidad de documentar y compartir el conocimiento, así como la urgencia de construir una estrategia organizacional orientada al cambio y la colaboración. El éxito de la alineación de capacidades radica en comprender y abordar tanto las percepciones individuales como las dinámicas colectivas dentro de la organización.

## 7. RESULTADOS

Como se ha mencionado anteriormente, la centralización del poder, los problemas de comunicación y la falta de gestión del conocimiento actúan como barreras críticas, por tanto, los resultados del trabajo revelan importantes desafíos relacionados con la alineación de las capacidades internas de la empresa transformadora de plásticos.

Uno de los principales hallazgos es que la concentración de las decisiones en el gerente general limita el desarrollo estratégico de la empresa. Esto sin duda, restringe la capacidad de otros cargos de la organización para ejercer roles de liderazgo clave, como los descritos por Mintzberg [16]: interpersonal, informacional y decisorio. La falta de delegación genera un clima organizacional en el que los empleados se sienten desvinculados de la estrategia, debilitando la cohesión y el compromiso. Y, por otra parte, afecta la distribución equitativa de responsabilidades.

Además, los problemas de comunicación entre los diferentes roles dentro de la empresa representan una barrera significativa. La falta de claridad en las responsabilidades de los empleados y la incoherencia entre el organigrama formal y las funciones reales conducen a reprocesos y una pérdida considerable de capacidades organizacionales. La empresa concentra gran parte de sus esfuerzos en resolver conflictos internos, en lugar de enfocarse en problemas externos, como las demandas del mercado o la competencia. Como resultado se da una capacidad limitada para identificar oportunidades estratégicas y responder a las dinámicas del entorno competitivo.

En el contexto de las capacidades dinámicas descritas por Teece, Pisano y Shuen [2], la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno se puede estar siendo obstaculizada debido a la fragmentación interna que dificulta la identificación, integración y reconfiguración de recursos clave. La operatividad diaria se ve afectada por la desconexión comunicativa y la capacidad de los equipos se reduce para trabajar de manera colaborativa hacia objetivos comunes.

Durante el desarrollo del trabajo, la resistencia a compartir conocimiento y la falta de compromiso de los actores estratégicos se identificaron como barreras en la organización. Según Pfeffer [5], la gestión del poder interno es esencial para superar estas barreras. Sin embargo, en esta empresa, el poder se ejerce de manera centralizada, lo que limita la creación de alianzas, la distribución equitativa de recursos y la implementación de estrategias efectivas para gestionar el conocimiento.

Acerca de los roles informacionales en la organización, evidenciamos que la dependencia excesiva del gerente general restringe la capacidad de los roles para captar y transmitir información relevante sobre el entorno. Esto contribuye a que el equipo se enfoque en problemas operativos internos en lugar de abordar cuestiones externas estratégicas. Y, la capacidad de la empresa para generar soluciones efectivas y sostenibles es afectada por la falta de una adecuada gestión del conocimiento, a lo cual se suman los problemas comunicativos. Pasando a los roles decisorios, la centralización de las decisiones crea un cuello de botella que limita la agilidad de la organización. Esta perspectiva unilateral reduce la eficiencia en la asignación de recursos, donde a su vez, dificulta la resolución de problemas internos recurrentes. Este patrón perpetúa un ciclo de reprocesos que desvían la atención de cuestiones estratégicas hacia la resolución de conflictos operativos menores.

En ausencia de una gestión estructurada del conocimiento, los resultados evidencian que la empresa depende exclusivamente de las capacidades individuales del gerente general. Por tanto, la continuidad y sostenibilidad de las operaciones recaen en una sola persona lo que genera una fragilidad organizacional significativa. Este modelo contrasta con las prácticas de liderazgo descritas por autores como Mintzberg [16] y Barney [1], quienes subrayan la importancia de una distribución equitativa de poder y recursos para fomentar el aprendizaje organizacional y la colaboración interna.

En relación con esto, los problemas internos de liderazgo, comunicación y reprocesos representan una barrera importante para la implementación de una metodología de gestión del conocimiento. La GC necesita una base organizacional sólida, donde los roles estén claramente definidos, la comunicación circule de manera eficiente y los procesos sean coherentes con los objetivos estratégicos. Pretender la implementar una metodología para gestionar el conocimiento en este estado sería ineficaz, ya que las barreras estructurales existentes impiden que el conocimiento incremente y se transforme en un activo estratégico

En conclusión, el estudio revela que, aunque la gestión del conocimiento es una herramienta poderosa para alinear las capacidades internas y potenciar la competitividad, su implementación debe ser anticipada por la solución de problemas estructurales que actualmente limitan el desempeño organizacional. Dar prioridad a estas mejoras permitirá establecer una base más sólida desde la cual gestionar el conocimiento de forma efectiva, apostando así a un impacto duradero en la adaptabilidad y sostenibilidad de la empresa.

## 8. CONCLUSIONES

- Si bien es cierto hubo comentarios positivos de uno de sus clientes, se concluyó que, aunque la empresa tiene una ventaja competitiva sólida basándose en la certificación ambiental, la estrategia no puede quedarse en este único aspecto, ya que es imitable por la competencia a mediano y largo plazo.
- Se requiere trabajar en otras capacidades internas, las carencias actuales podrían ser aprovechadas por los competidores, lo que los empezaría a dejar atrás en el mercado.
- La empresa carece de un sistema formal de retroalimentación o lecciones aprendidas. Aunque se realizan procesos repetitivos, los mismos errores continúan ocurriendo, lo cual indica la ausencia de mecanismos para aprender de las experiencias y mejorar los procesos. La implementación de un sistema de lecciones aprendidas es fundamental para mejorar la eficiencia y reducir los errores recurrentes.
- La metodología empleada en el desarrollo del trabajo de grado permitió identificar puntos críticos en la estructura organizacional, la estrategia, y la gestión del conocimiento de la empresa.
- La recolección de información mediante entrevistas, recorridos, el taller y conversaciones informales puso en evidencia la necesidad de una mejor alineación de las capacidades internas, mediante la implementación y formalización de un plan de GC, la mejora de la comunicación y la transferencia de conocimientos para optimizar la eficiencia operativa.
- No fue posible implementar las metodologías que permitieran alinear las capacidades de la organización con la estrategia en las áreas directivas de la empresa, ya que las dinámicas actuales están enfocadas en la operación, dejando de lado el desarrollo de habilidades de liderazgo. Esto dificulta la toma de decisiones y reduce la disposición de las personas para gestionar el conocimiento existente.

Entre las barreras que logramos detectar, se destaca que la organización aún no cuenta con roles claramente definidos. Esto se evidencia en los constantes conflictos en la toma de decisiones, que van en contravía del bienestar de los procesos y generan reprocesos continuos. Un ejemplo claro de ello es la descripción de las entrevistas, donde era recurrente que cada individuo tuviera una interpretación diferente sobre un mismo rol, dejando expuesta a la organización ante vacíos en responsabilidades y alcances. Otra barrera importante es la sobrecarga de trabajo, que impide que el personal destine tiempo a reflexionar sobre sus procesos o implementar mejoras. Esto implica

que, aunque los líderes tengan la disposición de fortalecer sus capacidades, las demandas del día a día y la resolución constante de dificultades imprevistas los mantienen enfocados en la supervivencia operativa, en lugar de en estrategias futuras.

Como reflexión final, para desarrollar e implementar estrategias en esta u otras organizaciones con dinámicas similares, es crucial definir previamente el alcance y los recursos disponibles, garantizando su uso efectivo. En este caso, la organización no identificó esta necesidad de forma proactiva, sino que fue durante el taller donde lograron comprender la importancia de movilizar el conocimiento, reflexionar sobre sus procesos y participar en la construcción de intervenciones. Es fundamental entender que este no es un proceso lineal, sino iterativo, que requiere aprender y desaprender continuamente. Adicionalmente, se debe garantizar que la intervención contemple una fase previa de sensibilización y preparación, en la que se genere conciencia sobre la importancia de la gestión del conocimiento y el desarrollo del liderazgo como pilares para la alineación de capacidades y el crecimiento organizacional. También, el diseño de estrategias de cambio progresivo permitirá introducir nuevas prácticas sin generar una carga adicional significativa para el personal. Finalmente, para que las intervenciones sean efectivas, la organización debe fomentar dentro de su equipo de trabajo una orientación hacia la reflexión estratégica y la gestión del conocimiento como elementos fundamentales para su evolución y mejora continua.

- Poner en práctica soluciones adecuadas en estos temas podría permitir a la empresa aprovechar al máximo el potencial del conocimiento que posee y adaptarse de manera perdurable a los cambios del entorno.
- El sentido de urgencia en cada entorno es diferente y complejo. El no priorizar la alineación de sus capacidades internas a través de la gestión del conocimiento representó una limitación significativa. La falta de sentido de urgencia para abordar las brechas identificadas se convirtió en una barrera que impidió avanzar en la implementación de la metodología de gestión del conocimiento. Más bien, la organización decidió enfocar sus esfuerzos en la recertificación ambiental, la cual es considerada para ellos, su mayor ventaja competitiva en el mercado.
- El respaldo del ápice estratégico es vital, para lograr un impacto significativo y facilitar una gestión del cambio que garantice la sostenibilidad a largo plazo. Según Nonaka y Takeuchi [17], el liderazgo estratégico es una característica facilitadora e indispensable para estimular procesos de gestión del conocimiento, ya que proporciona el norte, dando una visión, los recursos y el compromiso necesarios para incluir el conocimiento en la estrategia de la organización y permitir

la adaptación. Sin este apoyo, las iniciativas no cuentan con la dirección y el impulso que se requiere para obtener resultados transformadores.

## 9. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones basadas en los hallazgos de la intervención resaltan la necesidad de abordar los desafíos estructurales, estratégicos y operativos para mejorar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas procesadoras de plásticos. Estas recomendaciones están diseñadas para ser una guía integral para abordar las barreras identificadas y sentar las bases para una gestión eficaz del conocimiento.

En primer lugar, se recomienda avanzar hacia la descentralización de la toma de decisiones. La concentración de poder en el nivel superior de gestión limita el desarrollo del liderazgo en otros niveles de la organización, lo que afecta la agilidad y la capacidad de responder a los cambios del entorno. La implementación de un estilo de liderazgo distribuido permitirá una distribución más justa de responsabilidades, aumentando el compromiso y la cohesión organizacional. Esto no sólo mejora el ambiente de trabajo, sino que también facilita la implementación de estrategias creativas y colaborativas.

En segundo lugar, es importante establecer un sistema de comunicación interna formal que reduzca los conflictos que surgen de funciones y responsabilidades poco claras. La creación de un organigrama funcional y actualizado, junto con canales de comunicación bidireccionales efectivos, permitirá a los empleados comprender mejor sus roles y responsabilidades. Esto contribuirá a una mayor eficiencia operativa y reducirá la repetición de trabajos, liberando recursos que pueden asignarse a actividades estratégicas.

Por otra parte, se enfatiza la necesidad de implementar un sistema de gestión del conocimiento estructurado que integre el conocimiento tácito y explícito. Este sistema debe incluir procedimientos para documentar las lecciones aprendidas, apoyar el intercambio de experiencias y facilitar la transferencia de conocimientos entre equipos. La ausencia de este proceso reduce la capacidad de la organización para adaptarse a las demandas del mercado y utilizar su conocimiento como ventaja competitiva. Un enfoque sistemático fortalecerá las capacidades dinámicas de la empresa y las comparará con las mejores prácticas descritas en la literatura sobre gestión del conocimiento.

De igual forma, las empresas deben priorizar la concientización y capacitación de sus líderes estratégicos sobre la importancia de la gestión del conocimiento. Según autores como Nonaka y Takeuchi [17], el liderazgo es un pilar clave para guiar y apoyar los esfuerzos de cambio. En este sentido, se recomienda

diseñar programas de formación para líderes que promuevan una visión compartida y fortalezcan un compromiso con la gestión del conocimiento alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Por último, es importante que las empresas adopten una perspectiva a largo plazo al planificar e implementar estas iniciativas. Si bien la recertificación ambiental es una parte importante de su ventaja competitiva, no debería ser el único camino. La transformación de las capacidades internas y el fortalecimiento de su estructura organizacional garantizarán una adaptación continua a los desafíos del entorno competitivo. Priorizar estas medidas permitirá a las empresas no sólo mejorar su desempeño actual, sino también construir una base sólida para un crecimiento sostenible en el futuro.

## REFERENCIAS

- [1] J. Barney, «Firm resources and sustained competitive advantage», *International Business Strategy: Theory and Practice*, pp. 283-301, feb. 2015, doi: 10.1093/OSO/9780199277681.003.0003.
- [2] D. J. Teece, G. Pisano, y A. Shuen, «Dynamic capabilities and strategic management», *Technological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management: Business Strategy and Enterprise Development in Competitive Environments*, pp. 27-52, ene. 2008, doi: 10.1142/9789812834478\_0002.
- [3] «Dynamic Capabilities: What Are They? | Request PDF». Accedido: 14 de enero de 2025. [En línea]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/215915652\\_Dynamic\\_Capabilities\\_What\\_Are\\_They](https://www.researchgate.net/publication/215915652_Dynamic_Capabilities_What_Are_They)
- [4] R. M. Grant, «Toward a knowledge-based theory of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, n.º SUPPL. WINTER, pp. 109-122, 1996, doi: 10.1002/SMJ.4250171110.
- [5] J. Pfeffer, «Power: Why Some People Have It — and Others Don't | Stanford Graduate School of Business». Accedido: 14 de enero de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/books/power-why-some-people-have-it-others-dont>
- [6] C. E. Helfat *et al.*, «Firm Growth and Dynamic Capabilities», *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change In Organizations*, pp. 100-114, 2007, Accedido: 14 de enero de 2025. [En línea]. Disponible en: [https://www.wiley.com/en-  
nl/Dynamic+Capabilities%3A+Understanding+Strategic+Change+in+Organizations-p-  
9781405135757](https://www.wiley.com/en-<br/>nl/Dynamic+Capabilities%3A+Understanding+Strategic+Change+in+Organizations-p-<br/>9781405135757)
- [7] C. I. Sepúlveda-Rivillas, C. G. Restrepo-Ramírez, y J. D. V. Jaramillo, «Capital intelectual y capacidades dinámicas en gestión de conocimiento: el rol de la intensidad de conocimiento», *Cuadernos de Administración*, vol. 38, n.º 72, p. e2211248, ene. 2022, doi: 10.25100/cdea.v38i72.11248.
- [8] A. Del Moral, J. Pazos, E. Rodríguez, A. Rodríguez-Patón, y S. Suárez, «Gestión del conocimiento», n.º Parte 2, pp. 1-36, 2007.
- [9] W. A. Amaya Ocampo y J. N. Pérez Castillo, «Gestión del conocimiento y Universidad como institución generadora de conocimiento», *Ingeniería, ISSN-e 2344-8393, ISSN 0121-750X, Vol. 8, N.º. 1, 2003, págs. 64-70*, vol. 8, n.º 1, pp. 64-70, 2003, Accedido: 14 de enero de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://documat.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4797293&info=resumen&idioma=SPA>
- [10] C. I. Sepúlveda Rivillas, C. Restrepo, y J. D. Vélez Jaramillo, «Intellectual Capital and Knowledge Management Dynamic Capabilities: The role of Knowledge Intensity», *Cuadernos*

*de administración, ISSN-e 2256-5078, ISSN 0120-4645, Vol. 38, N°. 72, 2022, vol. 38, n.º 72, p. 4, 2022, doi: 10.25100/cdea.v38i72.11248.*

- [11] O. Comorera, «La complejidad del conocimiento: retos para su eficaz creación y transferencia en la organización innovadora», *57 estudios gerenciales*, vol. 28, pp. 57-80, 2012.
- [12] J. J. González Millán y M. T. Rodríguez Díaz, «Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados», 2017.
- [13] S. Sánchez, M. Manzi, L. Manrique, y D. Castañeda, «Escribiendo casos de enseñanza empresariales. Manual para la escritura de casos», p. 120, 2013.
- [14] Peter. Checkland y Jim. Scholes, «Soft systems methodology in action : a 30-year retrospective», p. 329, 2007, Accedido: 14 de enero de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.wiley.com/en-us/Soft+Systems+Methodology+in+Action-p-9780471986058>
- [15] B. Dick, «You want to do an action research thesis?» Accedido: 14 de enero de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.aral.com.au/resources/arthesis.html>
- [16] H. Mintzberg, «Formación de estrategias: escuelas de pensamiento. Perspectivas de gestión estratégica», 1990.
- [17] G. , Krogh, K. , Ichijo, y I. Nonaka, «Facilitar la creación de conocimiento : cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación», vol. 7, pp. 191-192, 2001, Accedido: 14 de enero de 2025. [En línea]. Disponible en: [https://books.google.com/books/about/Facilitar\\_la\\_Creacion\\_de\\_Conocimiento.html?id=wEXcnQEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Facilitar_la_Creacion_de_Conocimiento.html?id=wEXcnQEACAAJ)

## OTRAS FUENTES CONSULTADAS

- Clemencia, L., & Osorio, C. (n.d.). Propuesta de estrategias que orientan el mejoramiento de los niveles de madurez en gestión del conocimiento, para las microempresas del sector comercio en el altiplano del Oriente Antioqueño. Edu.Co. Retrieved December 1, 2023, from [https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/4430/Rep\\_Itm\\_mae\\_Casta%C3%B1o.PDF?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/4430/Rep_Itm_mae_Casta%C3%B1o.PDF?sequence=1&isAllowed=y)
- Díaz, L. V. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 39–68. <https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.415>
- Drucker, P. F. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. Harper & Row.
- Drucker, P. F., Anderson, P., Argyris, C., Finkelstein, S., Garvin, D. A., Kleiner, A., Leonard, D., Nonaka, I., Quinn, J. B., Roth, G., Brown, J. S., & Straus, S. (2000). *Gestión del conocimiento*. Ediciones Deusto.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (n.d.). ¿Es la suya una organización de aprendizaje? Pacoprieto.com. Retrieved December 1, 2023, from <https://www.pacoprieto.com/wp-content/uploads/es-la-suya-una-organizacion-de-aprendizaje1.pdf>
- Helfat, C. E., et al. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95–114. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045668>
- Von Krogh, G., Roos, J., & Sloum, K. (1994). An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 53–72. <https://doi.org/>
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento*. Oxford University Press.

- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Consolidado de talleres y entrevistas

	Rol Real	Gerente	Dirección Administrativa	Coordinador de Operaciones	Dirección de Sistemas de Gestión	Asesor Externo	Dirección Comercial	Dirección de Operaciones	Subgerencia
	Rol Asumido	Coordinador de Operaciones	Dirección de Operaciones	Gerente	Subgerencia	Dirección Comercial	Dirección de Sistemas de Gestión	Dirección Administrativa	Asesor Externo

1	Describe las actividades críticas de este rol	<ul style="list-style-type: none"> <li>* control de los procesos y la eficiencia productiva</li> <li>* Movimiento - control y validación</li> <li>* Control en el manejo de Inventario</li> <li>* Programación de producción</li> <li>* Coordinación del personal operativo</li> <li>* Apoyo en el desarrollo de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo de nuevos productos- Desde lo técnico</li> <li>* Negociaciones de Materias Primas.</li> <li>* Gestión de Materiales.</li> <li>* Buen estado de las máquinas</li> <li>* Negociaciones Comerciales</li> <li>* Orden de Todo</li> <li>* Puntualidad</li> <li>* Arranque de Operación</li> <li>* Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión de Flujo de Caja de la empresa</li> <li>* Que la comunicación sea constante con todas las áreas de la empresa.</li> <li>* Realizar reuniones semanales para contextualizarse de la empresa.</li> <li>*Garantizar los pagos.</li> <li>* Conocimiento contable y financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Direccionamiento y seguimiento de procesos.</li> <li>* Conocimiento de roles.</li> <li>* Respuesta Oportuna.</li> <li>* Orientación a logro.</li> <li>* Comunicación Asertiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir mercados que se van a atender.</li> <li>* Dirigir la estrategia a seguir por el equipo de trabajo.</li> <li>(objetivo general y específico).</li> <li>* Siempre en contacto con el cliente y el seguimiento del producto/servicio.</li> <li>* Debe ser una persona comunicativa, abierto y disposición "dispuesto" temporal a la retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liderazgo</li> <li>* Metodología</li> <li>*Estandarización de procesos.</li> <li>* Gestión de Indicadores.</li> <li>* Disciplina y orden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seguimiento a la cartera: Cuentas por pagar y cuentas por cobrar.</li> <li>* Aseguramiento del personal - disponibilidad.</li> <li>* Conocimiento del gasto principal.</li> <li>* Proponer acciones de mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Unificación de información</li> <li>*Optimización en tiempos de data.</li> <li>* Retroalimentación de informes.</li> <li>*Actualizar en directo las herramientas de información.</li> <li>Concentración, persistencia y coherencia.</li> </ul>
---	---	--	--	--	---	---	---	---	---

2	Donde podría entrar en conflicto este rol con otro rol	Con los controles de calidad y la gestión del personal de gestión humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Personal: Permisos y préstamos.</li> <li>* Área de logística, por programación de rutas y realización de inventarios.</li> </ul>	<p>En conflicto en las áreas de información pertinente.</p> <p>Cuando las áreas buscan a gerencia para solucionar sus responsabilidades.</p> <p>Cuando ventas no cumple sus objetivos y no.</p>	<p>Con gerencia, por diferencias en el direccionamiento o falta de comunicación.</p> <p>Con las Direcciones de procesos, por falta de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando los mercados definidos/ estrategias planteadas no van de la mano con la capacidad de la empresa.</li> <li>* Objetivos de la dirección no van de la mano con las estrategias de la empresa.</li> <li>* Cuando no hay una comunicación unificada con el área de producción y operación.</li> <li>* No hay centralización de "poder" en la toma de decisiones para el día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Al definir o direccionar, nuevos procedimientos hacia personas que no están acostumbradas.</li> <li>Al rechazar un material con problemas de calidad.</li> <li>Entra en conflicto con operaciones y gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conflicto con operaciones, si contradice su programación de actividades.</li> <li>* Conflicto con gerencia si no hace seguimiento a las movimientos importantes a nivel financiero.</li> <li>* Conflicto con comercial, sino apoya los procesos del cliente.</li> <li>* Conflicto con operaciones, si no actualiza y vela por la cartera con proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Con gerencia y subgerencia por no entregar información a tiempo para la toma de decisiones.</li> <li>* Con receptores de información, sino hay retroalimentación clara.</li> <li>Con contabilidad por información que no coincide entre ambos.</li> </ul>
3	Describe el límite de decisiones de ese rol	<p>Negociaciones en compras</p> <p>Direccionamiento logístico de despacho</p> <p>Facturación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generar Pagos</li> <li>* Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Programación de Producción</li> <li>* No saltarse el conducto regular</li> <li>* No desautorizar sin previa conversación o dialogo con cada líder</li> <li>* Involucrarse en procesos (operativos) y no permitir la fluidez de los procesos.</li> </ul>	<p>Límites marcados por la gerencia y las direcciones. Definidas en las dinámicas y las actividades desarrolladas en los acompañamientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No intervenir en las decisiones administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Toma de decisiones que le corresponden a otros.</li> <li>* Definición de estrategias de otras direcciones.</li> <li>* Manejo del personal.</li> <li>* No interferir en las decisiones de gestión humana.</li> <li>* Toma de decisiones de alta gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Decisiones de logística y de ubicación del personal operativo.</li> <li>* Orden y programación de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Intervenir directamente en decisiones ligadas a producción o talento humano; sin concertar con otros líderes o directores.</li> <li>* Tomar decisiones en cambio de procesos sin validar impactos.</li> <li>* Desatender prioridades gerenciales.</li> </ul>

4	Cuáles son los roles con que interactúas más	Director de Operaciones Calidad Logística Comercial	* Producción * Mantenimiento * Compras * Gestión Humana	* Administrativos * Contable * Dirección de Operaciones * Dirección comercial (no existe)	Gerencia Directores	Gerencia Dirección de Operaciones Calidad	Operaciones Dirección Administrativa	* Gerencia * Operaciones * Sistema de Gestión	Gerencia Subgerencia Dirección Administrativa Dirección de Operaciones
5	cuál es el rol a l que le consultas sus decisiones	Director de operaciones Gerencia	Gerente	* Directivas * Subgerencia * Contador * Asesores externos	Gerencia	Gerencia	Dirección de Operaciones Gerencia	Gerencia	Gerencia Subgerencia
6	cuál crees que es rol que está por encima de este rol y a quien debe reportarle.	Director de operaciones	Gerente Subgerente	* Junta Directiva (no existe) * Asesores externos	Gerencia	Gerencia	Gerencia	Gerencia	Gerencia Subgerencia