



**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL COMO  
PROPULSOR DE LA VENTAJA COMPETITIVA Y GENERACIÓN DE VALOR EN  
LABORATORIOS ECAR**

NATALIA ANDREA ÁLVAREZ MURILLO

Trabajo de Grado

Directora

Ana Diez-Gaviria; PhD Administración

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2025



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## CONTENIDO

0.	INTRODUCCIÓN .....	9
1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
2.	JUSTIFICACIÓN .....	14
3.	OBJETIVOS .....	16
3.1.	GENERAL .....	16
3.2.	ESPECÍFICOS .....	16
4.	MARCO CONCEPTUAL.....	17
4.1.	APROXIMACIÓN A LA IDEA DE CONOCIMIENTO.....	17
4.2.	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	18
4.2.1.	Tipos de conocimiento organizacional .....	19
4.2.2.	Creación de conocimiento organizacional .....	21
4.3.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	22
4.4.	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL BASADA EN CONOCIMIENTO .....	22
4.5.	BARRERAS Y FACILITADORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	23
4.6.	CONOCIMIENTO CRÍTICO.....	23
5.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	25
5.1.	ENFOQUE METODOLÓGICO.....	25
5.2.	LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN.....	25
5.3.	POBLACIÓN PARTICIPANTE .....	28
5.3.1.	Ápice estratégico.....	28
5.3.2.	Mandos medios .....	28
5.4.	ANÁLISIS DE DATOS EN LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN DE LABORATORIOS ECAR 31	
6.	DESARROLLO DEL TRABAJO .....	33

6.1.	Características del conocimiento organizacional de laboratorios ECAR .....	33
6.2.	Inventario de los conocimientos Core de organizacional de Laboratorios ECAR .....	35
6.3.	Diagnóstico del conocimiento Core de Laboratorios ECAR .....	38
6.3.1.	Estado de la documentación del conocimiento CORE en laboratorios ECAR.....	38
6.3.2.	Escasez percibida de los conocimientos CORE en laboratorios ECAR .....	39
6.3.3.	Barreras para movilizar los flujos de conocimiento CORE en laboratorios ECAR .....	40
6.3.4.	Frecuencia de actualización de los conocimientos CORE en laboratorios ECAR .....	41
6.3.5.	Alineación estratégica de los conocimientos CORE en ECAR .....	42
7.	RESULTADOS.....	45
7.1.	Una ruta de gestión del conocimiento Core para El desarrollo de la estrategia organizacional en laboratorios ecar .....	45
7.1.1.	Nombre: .....	45
7.1.2.	Propósito .....	45
7.1.3.	Alcance.....	46
7.1.4.	Ejes estratégicos .....	46
7.1.5.	Plan de Acción: Estrategia de Gestión del Conocimiento CORE para Laboratorios ECAR 46	
8.	CONCLUSIONES .....	49
8.1.	Limitaciones.....	50
8.2.	Futuras investigaciones .....	51
	REFERENCIAS.....	52
	ANEXOS .....	55

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Proceso evolutivo del conocimiento .....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 2. Modelo SECI.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3. Documentación del conocimiento.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 4. Escasez del conocimiento. ....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 5. Barreras para movilizar los flujos de conocimiento.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 6. Frecuencia de actualización del conocimiento.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 7. Horizontes estratégicos .....</i>	<i>43</i>

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Clasificaciones del conocimiento organizacional .....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 2. Perfiles y participantes .....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 3. Grupo expertos pares validadores y profesionales .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 4. Construcción de los datos .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 5. Inventario de Conocimiento .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 6. Plan de acción .....</i>	<i>46</i>

## LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo A. Ruta para ideación de conocimiento crítico.....</i>	<i>55</i>
<i>Anexo B. Workshop de Gestión del Conocimiento con Alta Dirección .....</i>	<i>55</i>
<i>Anexo C. Conocimientos del Negocio identificados con la herramienta Crawford Slip .....</i>	<i>56</i>
<i>Anexo D. Encuesta inventario de conocimiento ECAR .....</i>	<i>56</i>
<i>Anexo E. Estructura Workshop de Gestión del Conocimiento en Laboratorios ECAR.....</i>	<i>59</i>

## RESUMEN

Este trabajo de grado explora la importancia de la gestión estratégica del conocimiento organizacional como motor de ventaja competitiva en Laboratorios ECAR, una empresa con 89 años de experiencia en la industria farmacéutica colombiana. Ante desafíos relacionados con la preservación, documentación y actualización del conocimiento crítico, esta investigación busca proponer una ruta estratégica para su gestión, alineada con los objetivos corporativos y las dinámicas del sector.

Basándose en un enfoque cualitativo y la metodología de investigación-acción, el estudio involucra activamente a los gerentes y mandos medios de la organización, integrando sus perspectivas en el diagnóstico, análisis y propuestas de mejora. A través de talleres colaborativos y encuestas, se identificaron los conocimientos *core* de la empresa, evaluando su nivel de documentación, disponibilidad externa, barreras para su transferencia, frecuencia de actualización y alineación con los horizontes estratégicos de la organización.

Los resultados revelan que, si bien existe un esfuerzo por documentar y gestionar ciertos conocimientos clave, persisten brechas significativas que limitan su accesibilidad y uso estratégico. Asimismo, se evidenció la necesidad de fortalecer la formación interna, optimizar los flujos de conocimiento y priorizar capacidades orientadas a la innovación.

Este estudio culmina con una propuesta de ruta para la gestión del conocimiento *core*, la cual busca garantizar su sostenibilidad, fomentar la cultura de aprendizaje continuo y maximizar la competitividad de Laboratorios ECAR en un entorno cambiante. La investigación no solo ofrece un modelo replicable en otras empresas del sector, sino que también contribuye al campo académico y profesional, alineándose con los principios de la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento.

Palabras clave: Gestión del conocimiento; Conocimiento *core*; Investigación-acción; Estrategia organizacional.

## **ABSTRACT**

This degree work explores the importance of the strategic management of organizational knowledge as a driver of competitive advantage in Laboratorios ECAR, a company with 89 years of experience in the Colombian pharmaceutical industry. Faced with challenges related to the preservation, documentation and updating of critical knowledge, this research seeks to propose a strategic route for its management, aligned with corporate objectives and the dynamics of the sector.

Based on a qualitative approach and the action-research methodology, the study actively involves managers and middle managers of the organization, integrating their perspectives in the diagnosis, analysis and improvement proposals. Through collaborative workshops and surveys, the company's core knowledge was identified, assessing its level of documentation, external availability, barriers to its transfer, frequency of updating and alignment with the organization's strategic horizons.

The results reveal that, although there is an effort to document and manage certain key knowledge, there are still significant gaps that limit its accessibility and strategic use. It also revealed the need to strengthen internal training, optimize knowledge flows and prioritize innovation-oriented capabilities.

This study culminates with a proposed route for core knowledge management, which seeks to ensure its sustainability, foster a culture of continuous learning and maximize the competitiveness of Laboratorios ECAR in a changing environment. The research not only offers a model that can be replicated in other companies in the sector, but also contributes to the academic and professional field, aligning with the principles of the Master's Degree in Innovation and Knowledge Management.

**Keywords:** Knowledge management; Core knowledge; Action research; Organizational strategy.

## 0. INTRODUCCIÓN

En el dinámico y altamente competitivo sector farmacéutico, el conocimiento organizacional se ha convertido en un recurso estratégico esencial. Laboratorios ECAR, una organización con más de 89 años de experiencia en el mercado se ha consolidado como un actor destacado en la industria de los medicamentos genéricos y marcas propias en Colombia. Sin embargo, pese a su trayectoria y logros, enfrenta desafíos relacionados con la gestión de su conocimiento organizacional. La falta de una estrategia claramente definida para administrar, preservar y optimizar el conocimiento organizacional limita su capacidad para maximizar su ventaja competitiva y garantizar una sostenibilidad a largo plazo.

La presente investigación aborda estos retos, reconociendo el papel fundamental que desempeña el conocimiento como catalizador de innovación, diferenciación y excelencia operativa en la industria farmacéutica. Basándose en enfoques cualitativos y metodologías participativas como la investigación-acción, este estudio busca identificar, analizar y estructurar los conocimientos clave de Laboratorios ECAR, conocidos como conocimientos "core". Estos conocimientos no solo son críticos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sino también para responder de manera efectiva a un entorno caracterizado por cambios regulatorios, avances tecnológicos y altas expectativas del mercado.

El enfoque metodológico permite integrar las perspectivas del ápice estratégico y de los mandos medios, asegurando una comprensión integral del estado actual del conocimiento organizacional. A través de diagnósticos, talleres participativos y análisis reflexivos, la investigación no solo identifica barreras y facilitadores en la gestión del conocimiento, sino que también propone estrategias concretas para su documentación, actualización, transferencia y alineación estratégica.

A lo largo de este trabajo de investigación se han identificado y analizado las características fundamentales del conocimiento organizacional en Laboratorios ECAR, destacando su importancia como un eje estratégico para garantizar la sostenibilidad y la competitividad en el sector farmacéutico. Entre los principales hallazgos se encuentra la heterogeneidad en la documentación de los conocimientos básicos, lo que evidencia la necesidad de procesos más robustos de formalización y transferencia del conocimiento. Asimismo, se identifican barreras significativas en la movilización del conocimiento, así como áreas críticas en las que ciertos conocimientos son percibidos como escasos o difíciles de acceder en el mercado laboral. Estos resultados resaltan la importancia de una gestión estratégica del conocimiento orientada a alinear estos activos intangibles con los objetivos organizacionales, fortaleciendo no solo la operación diaria, sino también la capacidad de innovación y adaptación en un entorno competitivo. Estos hallazgos han sido utilizados como base para diseñar una propuesta de gestión

del conocimiento que prioriza los conocimientos core de primer y segundo orden, y establece un plan de acción concreto para optimizar su documentación, transferencia, monitoreo y aplicación.

El documento se estructura de la siguiente manera: en el capítulo inicial, se presenta el planteamiento del problema, seguido de una justificación que resalta la relevancia de la gestión del conocimiento para la sostenibilidad organizacional. Posteriormente, se establecen los objetivos del estudio, tanto generales como específicos. El marco conceptual proporciona una base teórica sólida para entender el conocimiento organizacional, sus tipos y procesos asociados. En el capítulo de diseño metodológico, se detallan los enfoques y métodos utilizados, incluyendo la investigación-acción como herramienta clave. Los resultados y análisis incluyen un diagnóstico exhaustivo del estado actual del conocimiento en Laboratorios ECAR, mientras que la sección final ofrece conclusiones, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones, junto con una propuesta de ruta estratégica para la gestión del conocimiento en la organización.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para abordar el fenómeno del conocimiento organizacional en la industria farmacéutica se realizó una aproximación a la literatura con veinte artículos relacionados con temas de gestión de conocimiento. Estos artículos sirvieron como punto de partida para delimitar la unidad de análisis en el contexto de una organización farmacéutica como lo es Laboratorios ECAR S.A.

Laboratorios ECAR S.A, es un laboratorio farmacéutico con 89 años de experiencia en el mercado, dedicado a la fabricación, comercialización y distribución de productos farmacéuticos sólidos, líquidos estériles, líquidos no estériles, productos cosméticos, dispositivos médicos y fitoterapéuticos. -En la industria farmacéutica colombiana es considerado uno de los actores principales del mercado de genérico y comercialización de sus propias marcas. -(Divulgación de historia relatada para planeación estratégica en el año 2022)

Esta organización se caracteriza por su trayectoria y conocimiento especializado; los cuales le han permitido consolidar un conocimiento organizacional, que la ha diferenciado y posicionado en el mercado. -No obstante, lo anterior, aunque este conocimiento es valioso y especializado, al hacer una aproximación preliminar de la estructura organizacional de la compañía, no se identifica una ruta clara y declarada para la gestión del conocimiento organizacional que permita maximizar la ventaja competitiva y la generación de valor en la organización.

Tomando como punto de partida este -contexto se exploran -diversas -problemáticas exploradas en la industria farmacéutica y referenciarlas en los -artículos mencionados, allí se aborda el conocimiento como parte fundamental para los procesos de la innovación organizacional y diferenciación en el mercado farmacéutico; -Los documentos y artículos revisados hacen posible -identificar la relación entre la apropiación del conocimiento y las mejores prácticas, indispensable en la -innovación organizacional, lo que realmente es un problema, cuando la organización no tiene -identificado este escenario lo que no permite -fomentar la competitividad y no genera cambios importantes para el desarrollo de la innovación. El tratamiento de Cohen y Levinthal (1989 y 1990) del doble papel de la I+D como mecanismo de aprendizaje vincula a los seres humanos, a la gestión de recursos a I+D. La I+D genera nueva información y conocimientos que sustentan la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado y tecnológicas a través de la innovación.

En esta misma línea, la literatura muestra que el conocimiento como capacidad dinámica de aprendizaje en el sector farmacéutico es fundamental, y por lo tanto la organización que no desarrolla estas capacidades no podrá gestionar su conocimiento y por lo tanto le quedará más complejo desarrollar

procesos y construir una cultura innovadora. —esto tiene que ver con la identificación del conocimiento como la capacidad dinámica clave, como un activo importante para fomentar la competitividad de las empresas. Según Lichtenthaler (2009), la capacidad transformadora es la capacidad de una empresa para generar conocimiento internamente o adquirir información a partir de experiencias pasadas y habilidades que las personas de la empresa poseen a lo largo del tiempo.

El conocimiento de alguna u otra manera se debe establecer como facilitador del desempeño organizacional, rigiéndose como un pilar fundamental en la industria farmacéutica, cuyo éxito no solo radica en la producción de nuevos productos, sino también en la capacidad de innovación de las empresas. Estas, al capturar los dominios críticos de la ventaja competitiva, se posicionan estratégicamente en el mercado. Styhre et al., (2002) argumentó que esta ventaja competitiva está intrínsecamente vinculada a la habilidad de generar nuevos conocimientos, los cuales, a su vez, pueden materializarse en patentes y medicamentos comercializables.”

La industria farmacéutica enfrenta varios desafíos, uno de ellos es el cumplimiento normativo; la industria farmacéutica es uno de los sectores con más exigencia y de una mayor regulación a consecuencia de la crisis de racionalidad en el uso de los medicamentos y en la investigación biomédica; además, recae sobre ella una alta expectativa relacionada con la responsabilidad social y el buen gobierno en cada país. Uno de los objetivos básicos de una política de medicamentos es asegurar que están disponibles, seguros, eficaces y de calidad, para cubrir las necesidades sanitarias. Los objetivos generales de una política farmacéutica nacional consisten en asegurar el acceso a los medicamentos, la calidad (calidad, inocuidad y eficacia de todos los medicamentos) y el uso racional de los mismos.

En este contexto, la industria debe adaptarse continuamente a las nuevas regulaciones y expectativas sociales. La innovación y la investigación son pilares fundamentales para cumplir con estos estándares y avanzar en el desarrollo de nuevos tratamientos. La colaboración entre entidades reguladoras, académicas y empresariales es crucial para fomentar un entorno de mejora continua y responsabilidad compartida.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento es esencial para la ventaja competitiva de Laboratorios ECAR una compañía en constante crecimiento, donde el conocimiento desempeña un papel fundamental en el desarrollo competitivo. Este recurso valioso permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y obtener una ventaja sostenible. La capacidad de absorción mejora la adquisición de conocimientos, traduciéndose en un desempeño empresarial más competitivo. En resumen, la gestión efectiva del conocimiento es clave para el éxito en un mundo empresarial dinámico.

Sin embargo, aunque se han realizado cambios e incorporaciones administrativas en las nuevas formas de dirección organizacional en ECAR, resulta complejo aceptar que la gestión del conocimiento es un proceso que, en muchos casos, se convierte en un capital tangible. Por lo tanto, es importante investigar las necesidades específicas de dicha organización para identificar prácticas o estrategias concretas que conduzcan a la valoración y satisfacción de las necesidades relacionadas con la gestión del conocimiento, pues autores como Eisenhardt y Santos (2002) coinciden con esta situación, al señalar la existencia de inconsistencias en cuanto al modo en que se conceptualiza y mide el conocimiento.

La gestión del conocimiento es crucial para las organizaciones que buscan mantenerse relevantes y competitivas en un mercado en constante cambio. Al priorizar la actualización y el intercambio de información, las organizaciones pueden evitar la obsolescencia y fomentar un entorno donde la innovación florezca. La retención de talento y experiencia es esencial para preservar el conocimiento institucional y promover una cultura de aprendizaje continuo. Una relación simbiótica entre la organización y sus miembros puede conducir a un crecimiento compartido, donde la adaptabilidad y la creatividad se convierten en elementos centrales de la cultura corporativa. En última instancia, una gestión efectiva del conocimiento no solo impulsa la transformación organizacional, sino que también contribuye al logro de objetivos individuales y colectivos, creando un ciclo virtuoso de mejora y éxito continuos.

Si se parte de la premisa que el conocimiento organizacional de Laboratorios ECAR es relevante para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio, pero no está enmarcado en una estrategia de gestión del conocimiento organizacional, entonces se pueden inferir algunos aspectos negativos o adversos tanto para los colaboradores como para la dinámica organizacional.

Por estas razones el ejercicio investigativo plantea la siguiente pregunta a partir de la cual se busca analizar: *¿Cuál sería la estrategia de gestión del conocimiento apropiada para Laboratorios ECAR, que permita apalancar la estrategia corporativa?*

## 2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación responde a la necesidad de abordar la gestión del conocimiento como un eje estratégico para Laboratorios ECAR, una organización de larga trayectoria en el sector farmacéutico colombiano. En un entorno marcado por la constante evolución de los mercados, las normativas y las tecnologías, el conocimiento organizacional se posiciona como un recurso clave para garantizar la competitividad, sostenibilidad e innovación. Este trabajo de grado es pertinente porque permite identificar y fortalecer los conocimientos *core* que sostienen la operación y la diferenciación de Laboratorios ECAR, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos y las demandas del entorno.

El trabajo de grado es relevante, en tanto el enfoque de esta investigación se centra en optimizar la gestión del conocimiento, un área crítica para la consolidación de ventajas competitivas en organizaciones del sector farmacéutico. En este contexto, los conocimientos *core* no solo permiten mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los productos, sino también fomentar la capacidad de la empresa para innovar, adaptarse a cambios regulatorios y responder a las expectativas del mercado. Asimismo, la investigación busca resolver problemáticas específicas relacionadas con la documentación, transferencia y actualización del conocimiento, abordando retos que, de no ser gestionados adecuadamente, podrían comprometer la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

La viabilidad de este proyecto radica en la sólida estructura organizativa de Laboratorios ECAR, así como en la disposición de su ápice estratégico y mandos medios para participar activamente en las diferentes fases del estudio. El uso de la metodología de investigación-acción garantiza un enfoque participativo, que no solo facilita la recolección de información valiosa, sino también el desarrollo de estrategias prácticas que puedan implementarse directamente en los procesos de la organización. Además, el marco teórico y metodológico se alinea con los recursos y capacidades disponibles, lo que asegura la factibilidad técnica y operativa del estudio.

En términos de alcance, esta investigación no se limita a diagnosticar el estado actual de la gestión del conocimiento en Laboratorios ECAR, sino que propone estrategias concretas para su fortalecimiento. Esto incluye la identificación de barreras y facilitadores, la documentación de conocimientos críticos, y el diseño de un plan estratégico que garantice la sostenibilidad y transferencia efectiva del conocimiento dentro de la organización. Estos resultados no solo tienen implicaciones positivas para Laboratorios ECAR, sino que también generan un modelo replicable en otras empresas del sector farmacéutico o industrias con dinámicas similares.

Por último, esta investigación se articula directamente con los objetivos de la Maestría en Gerencia de Innovación y Conocimiento (GIC), al integrar conceptos avanzados de gestión del conocimiento, estrategia organizacional e innovación. La propuesta combina rigor académico con aplicabilidad práctica, contribuyendo al desarrollo de soluciones que potencian la competitividad y la sostenibilidad organizacional, alineadas con los principios de innovación y aprendizaje continuo que definen el enfoque de la maestría. De esta manera, el estudio no solo representa un aporte significativo para Laboratorios ECAR, sino también para el campo académico y profesional de la gerencia del conocimiento.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1.GENERAL**

Proponer una ruta de gestión del conocimiento Core para Laboratorios ECAR, que aporte al desarrollo de la estrategia organizacional.

#### **3.2.ESPECÍFICOS**

- Caracterizar el conocimiento organizacional de laboratorios ECAR
- Levantar el inventario de los conocimientos Core organizacional de Laboratorios ECAR
- Diagnosticar el conocimiento Core de Laboratorios ECAR
- Diseñar herramientas que faciliten la gestión del conocimiento en laboratorios ECAR.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo, se abordarán diversas aproximaciones sobre el conocimiento y su gestión, fundamentales para comprender el contexto y la relevancia de una ruta de gestión del conocimiento (KM) en Laboratorios ECAR. Si bien es cierto que existen múltiples definiciones proporcionadas por diferentes autores, este marco conceptual llevará a cabo una referenciación de fuentes conceptuales que representan el sistema de gestión del conocimiento, abarcando desde lo general hasta lo más específico. Este marco se apoya en fuentes de información confiables, como artículos de revistas científicas, libros y repositorios de investigación. Inicialmente se realiza una aproximación a la idea de conocimiento; posteriormente se aborda el concepto de conocimiento organizacional, los tipos de conocimiento organizacional y cómo se crea este conocimiento; luego se abordan los conceptos de gestión de conocimiento organizacional; la estrategia organizacional basada en conocimiento; algunas barreras y facilitadores en la gestión y; se finaliza con la idea de conocimiento crítico

### 4.1. APROXIMACIÓN A LA IDEA DE CONOCIMIENTO

El conocimiento se define como un conjunto de información, experiencias, habilidades y competencias que las personas y organizaciones poseen y utilizan para realizar tareas y tomar decisiones. Según Nonaka y Takeuchi (1995), dicho conocimiento se mueve en un continuo entre dos dimensiones: De un lado está el conocimiento tácito el cual se caracteriza por ser subjetivo y difícil de codificar, basado en la experiencia personal, creencias y valores de las personas. Este conocimiento se transmite a través de la interacción social, observación y práctica. Por ejemplo, el dominio de una habilidad manual adquirida tras años de experiencia.

De otro lado está el conocimiento explícito, el cual se caracteriza por ser formal, estructurado y fácil de transmitir. Este tipo de conocimiento puede documentarse en manuales, informes y bases de datos, siendo un ejemplo típico un procedimiento técnico escrito.

Davenport y Prusak (2005), describen el conocimiento como una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual, saber hacer y modelos mentales que proporcionan un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Este conocimiento está embebido no solo en documentos y bases de datos, sino también en rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas.

De otro lado, el conocimiento puede entenderse como el conjunto de creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, condicionadas por el entorno y potenciadas por las capacidades del conocedor.

Bajo estas premisas, se evidencia que todo tipo de mensaje transmitido se categoriza en datos, información y conocimiento. Sin embargo, en la organización existe confusión al diferenciar estos términos y suelen gestionarse indistintamente, por lo que se presentan las respectivas definiciones para diferenciarlos.

Mientras que los datos son hechos, cifras o estadísticas en su forma más cruda (Valhondo, 2010); la información puede ser algún tipo de conocimiento comunicado o recibido en relación con hechos o circunstancias particulares (Valhondo, 2010); por su parte el conocimiento no excluye los datos y la información, de hecho, configura una comprensión profunda de hechos, verdades o principios como resultado de estudio o experiencia (Davenport y Prusak, 2005).

La Figura 1 ilustra el proceso evolutivo del conocimiento, mostrando cómo los datos se transforman en información y luego en conocimiento, siendo el resultado final la obtención de sabiduría.

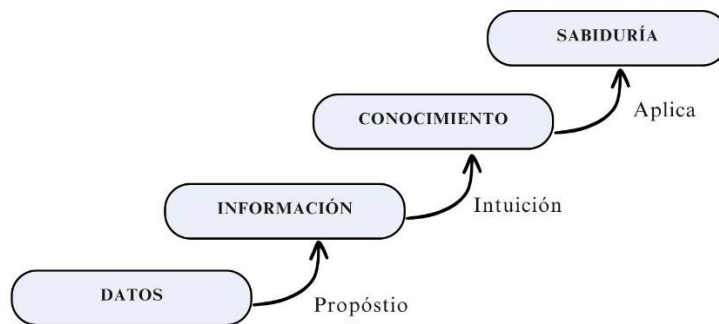


Figura 1. Proceso evolutivo del conocimiento

Fuente: Tomado y adaptado de (Reyes, 2004)

#### 4.2. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Por su parte, el conocimiento organizacional se refiere al conjunto de habilidades, información y aprendizajes acumulados que poseen los miembros de una organización, esenciales para su desarrollo y competitividad (Nonaka y Takeuchi, 1995). Este conocimiento incluye tanto el explícito, que puede documentarse, como el tácito, basado en experiencias y habilidades personales.

Karl E. Weick (2006) argumenta que las organizaciones funcionan como sistemas cognitivos que procesan información colectiva, integrando tanto el conocimiento explícito como el tácito para generar soluciones innovadoras. Según Polanyi (1967) "sabemos más de lo que podemos contar", destacando la importancia del conocimiento tácito como base para la innovación.

Desde una perspectiva cognitiva, el conocimiento organizacional abarca:

- **Procesos cognitivos individuales:** Cómo los empleados adquieren y procesan información (Weick, 2006).
- **Cognición compartida:** Modelos mentales y comprensiones colectivas dentro de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- **Sistemas de memoria organizacional:** Bases de datos y repositorios de conocimiento (Davenport y Prusak, 2005).
- **Aprendizaje organizacional:** Capacidad de adaptarse y aprender de experiencias pasadas (Argyris y Schon, 1996).

#### 4.2.1. Tipos de conocimiento organizacional

Diferentes tipologías de conocimiento se han desarrollado para categorizar cómo este aporta a la ventaja competitiva de una organización. Blackler (1995) y Nonaka y Takeuchi (1995) distinguen entre conocimiento tácito y explícito, mientras que Spender (1996) introduce clasificaciones basadas en la aplicabilidad y alcance del conocimiento en las operaciones organizacionales. Según Segarra y Bou (2005), la utilidad de estas clasificaciones radica en su capacidad para identificar los beneficios derivados de cada tipo de conocimiento.

**Tabla 1.** *Clasificaciones del conocimiento organizacional*

Estudios	Tipos de Conocimiento
<b>Blackler (1995)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento cerebral</li> <li>• Conocimiento corporal</li> <li>• Conocimiento incorporado en la cultura</li> <li>• Conocimiento incrustado en las rutinas</li> <li>• Conocimiento codificado</li> </ul>

<b>Nonaka y Takeuchi (1995)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento armonizado (de tácito a tácito)</li> <li>• Conocimiento conceptual (de tácito a explícito)</li> <li>• Conocimiento operacional (de explícito a tácito)</li> <li>• Conocimiento sistémico (de explícito a explícito)</li> </ul>
<b>Spender (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento consciente (explícito individual)</li> <li>• Conocimiento objetivo (explícito y social)</li> <li>• Conocimiento operacional (de explícito a tácito)</li> <li>• Conocimiento Automático (implícito e individual)</li> </ul>
<b>Teece (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento tácito / conocimiento codificado</li> <li>• Conocimiento observable / conocimiento no observable</li> <li>• Conocimiento positivo /conocimiento negativo</li> <li>• Conocimiento sistémico/ conocimiento autónomo</li> </ul>
<b>De Long y Fahey (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento humano</li> <li>• Conocimiento social</li> <li>• Conocimiento estructurado</li> </ul>
<b>Nonaka et al. (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos de conocimiento basado en la experiencia</li> <li>• Activos de conocimiento conceptual</li> <li>• Activos de conocimiento sistémico</li> <li>• Activos de conocimiento basado en las rutinas</li> </ul>
<b>Alavi y Leidner (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento tácito</li> <li>• Conocimiento explícito</li> <li>• Conocimiento individual</li> <li>• Conocimiento social</li> <li>• Concomimiento declarativo</li> <li>• Conocimiento de procedimientos</li> <li>• Conocimiento causal</li> <li>• Conocimiento condicional</li> </ul>

- 
- Concomimiento relacional
  - Conocimiento de pragmático
- 

*Nota.* Información tomada de Segarra y Bou (2005)

#### 4.2.2. Creación de conocimiento organizacional

La creación de conocimiento en una organización es un proceso dinámico que involucra la transformación del conocimiento tácito en explícito y viceversa, facilitando su transferencia y ampliación. Este proceso puede entenderse a través del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), que incluye las siguientes etapas:

- **Socialización:** Transferencia de conocimiento tácito entre individuos mediante interacciones sociales (Nonaka, 1994).
- **Exteriorización:** Transformación de conocimiento tácito en explícito a través de metáforas, analogías y modelos (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- **Combinación:** Integración de diferentes fragmentos de conocimiento explícito provenientes de múltiples fuentes (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- **Interiorización:** Incorporación de conocimiento explícito como parte del conocimiento tácito individual, integrándolo en modelos mentales y prácticas (Nonaka, 1994).

La Figura 2 muestra cómo estas etapas forman un ciclo dinámico que facilita la creación y transferencia de conocimiento dentro de una organización.

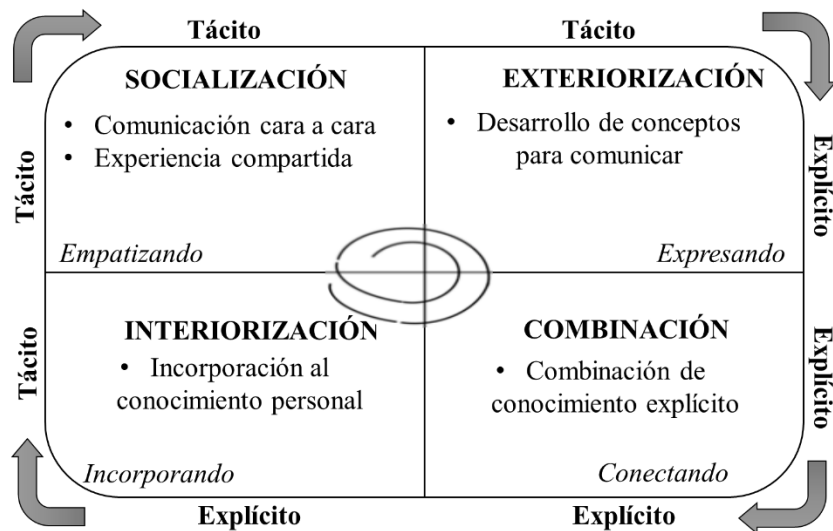


Figura 2. Modelo SECI

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

#### 4.3.GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

La gestión del conocimiento se refiere a una acción deliberada de la organización por capitalizar el conocimiento organizacional como principal activo intangible (Omotayo, 2015), fuente de ventaja competitiva y diferenciación en el mercado (Ng & Tan, 2004). Dicha acción está conectada directamente con la estrategia organizacional y vinculada a algunos procesos como la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento, entre otros (Davenport y Prusak, 2005). Según Nonaka y Takeuchi (1995), una gestión efectiva del conocimiento permite a las organizaciones mejorar la innovación y la eficiencia operativa; reducir redundancias y errores; y optimizar recursos mediante sistemas de transferencia de conocimiento bien diseñados (Nonaka et al., 2008).

#### 4.4.ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL BASADA EN CONOCIMIENTO

Una estrategia organizacional basada en conocimiento conecta directamente los objetivos de la gestión del conocimiento con los planes estratégicos de la organización, estableciendo un marco integral que fomente la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo. Según Porter (2008), una estrategia efectiva debe fundamentarse en actividades diferenciadoras que generen un valor único para los clientes. Esta diferenciación no solo permite a las organizaciones destacarse en el mercado, sino que también refuerza su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno competitivo.

El desarrollo de una estrategia de este tipo implica la promoción de una cultura de aprendizaje continuo y la construcción de capacidades organizacionales adaptativas. Esto requiere integrar el conocimiento

como un activo estratégico, alineándolo con las necesidades del mercado y los objetivos corporativos. Davenport y Prusak (1998) enfatizan que la gestión del conocimiento debe ser parte intrínseca de las decisiones estratégicas, asegurando que el conocimiento relevante sea accesible, utilizable y transferible en toda la organización.

Además, una estrategia basada en conocimiento fomenta la innovación y la creación de valor mediante la combinación de capacidades internas y la exploración de nuevas oportunidades. Mintzberg (1999) señala que esta integración debe considerar tanto la perspectiva interna, centrada en los recursos y capacidades existentes, como la perspectiva externa, que analiza las dinámicas del mercado y las necesidades emergentes. Este enfoque dual asegura un equilibrio entre la optimización de operaciones actuales y la exploración de nuevos horizontes estratégicos.

#### 4.5. BARRERAS Y FACILITADORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento enfrenta diversas barreras que pueden limitar su eficacia, entre las cuales destacan la resistencia al cambio, la falta de comunicación y la carencia de estructuras organizacionales que fomenten la colaboración. Estas barreras pueden obstaculizar el flujo de conocimiento y, por ende, impactar negativamente en la competitividad y sostenibilidad de la organización. Kotter (1996) subraya que un liderazgo efectivo es fundamental para superar estas barreras, ya que promueve una cultura de colaboración y compromiso entre los miembros de la organización.

Por otro lado, el acceso a tecnologías adecuadas desempeña un papel crucial en la superación de obstáculos relacionados con la transferencia y el almacenamiento de conocimiento. Según Davenport y Prusak (2005), las herramientas tecnológicas deben facilitar la captura, organización y acceso a información crítica, lo que a su vez mejora la toma de decisiones y la productividad organizacional.

La capacitación continua también es un facilitador esencial en este contexto. Senge (1990) destaca que el aprendizaje organizacional es clave para adaptarse a los cambios del entorno y para desarrollar habilidades que permitan enfrentar desafíos futuros. La combinación de estos elementos —liderazgo efectivo, tecnología adecuada y capacitación continua— establece un entorno propicio para la gestión del conocimiento, asegurando su integración en las actividades diarias de la organización.

#### 4.6. CONOCIMIENTO CRÍTICO

El conocimiento crítico se define como aquel saber esencial para la competitividad, sostenibilidad y funcionamiento estratégico de una organización. Este tipo de conocimiento tiene un impacto directo en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener una ventaja

competitiva. Probst et al., (2001) argumenta que identificar y gestionar el conocimiento crítico es una tarea prioritaria, ya que su pérdida puede generar riesgos significativos.

Una herramienta útil para gestionar el conocimiento crítico es el mapa de conocimiento, que permite identificar dónde se encuentra el conocimiento dentro de la organización, así como sus fuentes y custodios. Este proceso facilita la transferencia y preservación del conocimiento, asegurando su disponibilidad para enfrentar desafíos futuros. Además, los mapas de conocimiento ayudan a detectar brechas y a planificar estrategias de mitigación, como la capacitación dirigida o la contratación de expertos externos.

La gestión del conocimiento crítico también implica fomentar la colaboración entre los equipos y garantizar que este conocimiento sea accesible para los actores clave en el momento oportuno. Davenport y Prusak (1998) destacan que el conocimiento crítico no debe considerarse un recurso estático, sino un flujo dinámico que requiere monitoreo, actualización y adaptación constante para mantenerse relevante y útil en un entorno cambiante.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

Este ejercicio investigativo se inscribe en un enfoque cualitativo, con un tipo de investigación-acción, a partir de lo cual es posible combinar la investigación y la acción práctica para abordar y resolver problemas en el contexto de Laboratorios ECAR, con lo cual es viable trazar una línea de acción para el proceso de gestión del conocimiento.

### **5.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica; se centra en el significado y la interpretación de las experiencias, perspectivas y comportamientos de las personas, y utiliza datos no numéricos para analizar y comprender estos fenómenos. Para Stake (1995), el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión en la indagación de los hechos, en el papel personal que adopta el investigador desde el comienzo de la investigación, así como su interpretación de los sucesos y acontecimientos, aquí el investigador no descubre, sino que construye conocimiento.

Este enfoque permite explorar en profundidad las dinámicas organizacionales, las relaciones entre las personas y los procesos, y los significados compartidos que sustentan la cultura y las prácticas dentro de la empresa. En el caso de ECAR, donde se busca implementar una línea estratégica para la gestión del conocimiento, el enfoque cualitativo es fundamental para interpretar cómo los actores clave entienden, valoran y aplican el conocimiento en sus roles y procesos.

La naturaleza constructiva de este enfoque también lo alinea con el objetivo de cocrear conocimiento entre los participantes de la investigación y los investigadores. Esto es crucial para ECAR, dado que la implementación de una gestión del conocimiento eficaz requiere la participación activa y el compromiso de su ápice estratégico y mandos medios, permitiendo que las soluciones emergentes sean no solo relevantes, sino también sostenibles y aplicables en su contexto único.

### **5.2. LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN**

La metodología de investigación-acción es un enfoque práctico y participativo que busca resolver problemas específicos dentro de una comunidad o una organización, a la vez que genera conocimiento y comprensión sobre esas mismas problemáticas. Este proceso se caracteriza por ser cíclico y colaborativo, involucrando a los afectados directamente en la identificación del problema, la planificación de las acciones, la implementación de las mismas, la observación de los resultados y la reflexión sobre los procesos y resultados obtenidos, para lo cual, es fundamental que los participantes estén activamente

involucrados en todas las etapas, lo que fomenta la co-construcción del conocimiento y la mejora continua de las prácticas educativas o sociales en cuestión (Bradbury y Reason, 2003).

La investigación acción constituye una opción metodológica de mucha riqueza ya que por una parte permite la expansión del conocimiento y por la otra va dando respuestas concretas a problemáticas que se van planteando los participantes de la investigación, que a su vez se convierten en coinvestigadores que participan activamente en todo el proceso investigativo y en cada etapa o eslabón del ciclo que se origina producto de las reflexiones constantes que se propician en dicho proceso. Tal como lo señala Martínez (2000) “el método de la investigación acción tan modesto en sus apariencias, esconde e implica una nueva visión de hombre y de la ciencia, más que un proceso con diferentes técnicas”.

Este tipo de investigación tiene fases que permiten construir una mejor investigación estas son:

- **Diagnóstico:** Identificación del problema o situación a mejorar. En esta fase, es crucial identificar el problema o situación que se desea mejorar. Un referente útil es el modelo de diagnóstico organizacional de Kurt Lewin, que se centra en la participación de los sujetos investigados. Para actuar correctamente, no basta con conocer las leyes generales; también es necesario conocer el carácter específico de la situación presente. Este conocimiento se obtiene mediante el diagnóstico, que implica la recopilación y análisis de datos relevantes para entender la situación en cuestión (Lewin, 1946).
- **Planificación:** Durante esta fase, se desarrolla un plan de acción basado en la teoría y la práctica. Un referente relevante es el diseño basado en la teoría de Satariyan y Reynolds (2016), que propone reflexionar sobre el plan inicial. planificar un plan de trabajo en el contexto de la investigación-acción y el aprendizaje basado en proyectos.
- **Acción:** En la fase de acción de la investigación-acción, se lleva a cabo la implementación de las estrategias y el plan de acción diseñado previamente. Aquí se ponen en práctica las soluciones o intervenciones con el objetivo de mejorar la situación identificada durante la fase de diagnóstico. Es una fase muy práctica y requiere monitoreo constante para asegurar que las acciones están siendo efectivas.
- **Observación:** La fase de observación en la investigación-acción es crítica porque se centra en recoger y analizar datos sobre las acciones implementadas. Tiene diferentes puntos para tener en cuenta como se relacionan a continuación: Monitoreo Constante, Recolección de Datos (se recopilan datos a través de métodos como entrevistas, encuestas, observación directa, y revisión de documentos. Estos datos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos).

- **Análisis de Resultados:** Se analizan los datos recogidos para evaluar el impacto de las acciones implementadas. Documentación: Se registran los hallazgos, observaciones y cualquier cambio significativo ocurrido durante esta fase. La documentación es fundamental para informar las fases posteriores. Feedback y Ajustes: Se obtiene feedback de los participantes y se hacen ajustes inmediatos si es necesario para mejorar los resultados.
- **Reflexión:** La fase de reflexión en la investigación-acción es donde se evalúan y analizan los resultados de las acciones implementadas. Esta fase permite aprender de la experiencia y ajustar estrategias para futuras iteraciones del ciclo de investigación-acción. Evaluación de Resultados: Se revisan y analizan los datos recolectados durante la fase de observación para entender qué funcionó y qué no. Identificación de Aprendizajes: Se destacan los conocimientos y aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso. Revisión Crítica: Se realiza una crítica constructiva de las acciones y estrategias implementadas. Esto incluye identificar factores que influyeron en los resultados. Ajuste de Estrategias: Con base en la reflexión, se ajustan y mejoran las estrategias para la próxima iteración del ciclo. Documentación: Se documentan las conclusiones y aprendizajes para futuras referencias y para compartir con otros investigadores o partes interesadas.
- **Cambio:** Este es el momento en el que se materializan los aprendizajes adquiridos durante las fases anteriores. Este proceso implica la implementación de transformaciones sostenibles y significativas en la organización o comunidad investigada. El cambio no solo aborda los problemas identificados, sino que también fortalece las capacidades internas para la adaptación y mejora continua.

En el contexto de Laboratorios ECAR, esta fase tiene un papel crucial, ya que el cambio resultante debe reflejar una mejora tangible en la gestión del conocimiento, integrando los aprendizajes obtenidos del diagnóstico, la planificación, la acción, la observación y la reflexión. Este cambio debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización y ser impulsado por la colaboración activa de los participantes.

El cambio en la investigación-acción también se caracteriza por ser iterativo; es decir, no es el final del proceso, sino el inicio de un nuevo ciclo de mejora. A medida que se implementan las transformaciones, se pueden identificar nuevas oportunidades o desafíos, lo que fomenta una cultura de aprendizaje organizacional constante.

Para garantizar el éxito de esta etapa, es fundamental que el cambio sea aceptado por los actores clave y respaldado por políticas, recursos y estructuras organizacionales adecuadas. En el caso de ECAR, esto implica que las modificaciones en los procesos de gestión del conocimiento sean sostenibles, integradas en la cultura corporativa y respaldadas por el liderazgo estratégico, lo que asegura un impacto positivo y duradero.

### 5.3. POBLACIÓN PARTICIPANTE

En esta investigación-acción, los sujetos participantes fueron el ápice estratégico y algunos mandos medios de Laboratorios ECAR, con liderazgo del área de gestión humana, desde donde se establecerán las acciones propias de gestión del conocimiento.

#### 5.3.1. Ápice estratégico

La participación del ápice estratégico en esta investigación-acción es crucial, ya que estos actores tienen una visión integral de la organización y la capacidad de influir directamente en las decisiones clave que impulsan los cambios. Su involucramiento garantiza que las estrategias y acciones desarrolladas estén alineadas con los objetivos organizacionales y sean respaldadas en todos los niveles. Además, su liderazgo y compromiso promueven una cultura de colaboración y aprendizaje, facilitando la implementación de las transformaciones necesarias para fortalecer la gestión del conocimiento en Laboratorios ECAR. Su papel es fundamental para legitimar el proceso y asegurar su sostenibilidad en el tiempo. En total fueron 10 personas que apoyaron el proceso de investigación-acción

#### 5.3.2. Mandos medios

Para Laboratorios ECAR, la participación activa de jefes y coordinadores es fundamental, ya que ellos poseen un conocimiento integral que conecta tanto la base operativa como el ápice estratégico de la organización. Su enfoque, basado en una postura fronética o de liderazgo distribuido orientado al bien común (Nonaka, 2005), permite que sus aportes en el proceso de investigación-acción se traduzcan en cambios y transformaciones significativas que potencien el conocimiento organizacional. En este contexto, se contó con la participación de 30 colaboradores clave.

Tabla 2. Perfiles y participantes

<b>Perfil</b>	<b>Número de participantes</b>
Gerente General	1
Gerente de Dirección Técnica	2

Gerente de Producción	3
Gerente de Logística y Compras	4
Gerente de Innovación y Desarrollo	5
Gerente de Gestión Humana	6
Gerente Administrativo y Financiero	7
Gerente de Nuevos Negocios	8
Gerente de Ventas y Mercadeo	9
Jefe de Planta de Producción Rionegro	10
Jefe de Planta de Producción Medellín	11
Jefe de Contabilidad	12
Jefe de Gestión Integral	13
Jefe de Validaciones	14
Jefe de Control Calidad	15
Jefe de Logística	16
Jefe de Mantenimiento y Proyectos	17
Jefe de Mercadeo	18
Coordinadora de Gestión Integral	19
Coordinador de Exportaciones	20
Coordinadora de Gestión del Conocimiento	21
Coordinador de Planeación Financiera y Costos	22
Coordinadora de Innovación y Desarrollo	23
Coordinadora de Proyectos de Innovación y Desarrollo	24
Coordinador de Infraestructura de Tecnologías de la Información	25
Coordinadora de Tesorería	26
Coordinadora de Planeación y Demanda	27
Coordinadora de Compra de Materiales y COMEX	28
Coordinadora de Microbiología	29
Coordinadora de Metrología	30

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Grupo expertos pares validadores y profesionales

<b>Pares Validadores</b>	4 participantes del proyecto integrador
<b>Profesional Expertos</b>	Docente EAFIT: Barbara Osorio Ana Diez

Para la construcción de datos se llevaron a cabo varias acciones propias de la investigación acción y algunos procesos de conocimiento organizacional como se describe a continuación.

Tabla 4. Construcción de los datos

<b>Fase de la investigación-acción</b>	<b>Técnicas implementadas</b>	<b>Participantes</b>	<b>Resultados</b>
<b>Planificación</b>	Reunión con mentores expertos	Equipo “proyecto integrador” e investigadora principal	Declaración de conocimiento organizacional
	Grupo de discusión	Gestora de laboratorios ECAR Investigadora principal Asesora de TG	Identificación de pre -conocimiento la estrategia organizacional y categorías para la identificación de conocimiento
<b>Acción</b>	Taller (Workshop de Gestión del Conocimiento en Laboratorios ECAR Ver anexo 1	Gerentes	Identificación de conocimiento Core Inventario de conocimientos de primer y segundo orden.

	Taller (Workshop de Gestión del Conocimiento en Laboratorios ECAR Ver anexo 2	Jefes y Coordinadores	Identificación de conocimiento Core Inventario de conocimientos de primer y segundo orden.
	Encuesta para identificar niveles de calidad del conocimiento organizacional Ver anexo 3	Gerentes	Identificar los niveles de calidad de los conocimientos Core en Laboratorios ECAR
<b>Observación y Reflexión</b>	Ejercicio permanente Reunión con mentores expertos	Gestora de conocimientos laboratorios ECAR Investigadora principal Asesora de TG	Proponer una ruta de Gestión del Conocimiento Core para Laboratorios ECAR, que aporte al desarrollo de la estrategia Organizacional.
<b>Cambio</b>	Diseño de una ruta de gestión del conocimiento Core para Laboratorios ECAR	Alta dirección Mandos medios Equipo de gestión humana Colaboradores operativos Asesores externos	Implementar una ruta de gestión de Conocimiento Core

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4. ANÁLISIS DE DATOS EN LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN DE LABORATORIOS ECAR

El análisis de datos en esta investigación-acción sigue un enfoque cualitativo, permitiendo interpretar los significados y patrones que emergen de la interacción entre los participantes y sus contextos

organizacionales. Según Whitehead y McNiff, (2006) este proceso requiere transformar los datos recopilados en evidencia mediante un enfoque iterativo y reflexivo, asegurando que cada etapa del análisis contribuya al desarrollo de conclusiones válidas y aplicables.

El proceso inicia con la organización de los datos, categorizando la información recolectada a través de entrevistas los talleres, los grupos de discusión, observaciones y encuestas. Este paso incluyó la transcripción de datos y su codificación, utilizando un enfoque inductivo para identificar temas emergentes. Holliday (2007), resalta que esta fase debe mantener la riqueza original de los datos, permitiendo que las voces de los participantes sean representadas fielmente.

Posteriormente, los datos fueron sometidos a un análisis crítico para generar patrones y relaciones. Este enfoque permitió conectar experiencias individuales con dinámicas organizacionales más amplias, un elemento clave en el diseño de acciones transformadoras. McNiff y Whitehead (2006) enfatizan la importancia de validar estas conexiones a través de un proceso participativo, donde los tanto el ápice estratégico, como los mandos medios y la investigadora pudieron reflexionar sobre los hallazgos y contribuyeron a afinar las interpretaciones.

Finalmente, se utilizó la triangulación como estrategia para aumentar la validez y confiabilidad de los resultados. Este método implicó contrastar las perspectivas recogidas en diferentes fuentes de datos y métodos, tal como lo señala Herr y Anderson (2005), asegurando que las conclusiones fueran sólidas y relevantes para el contexto de Laboratorios ECAR.

Este enfoque de análisis no solo generó conocimiento aplicable, sino que también reforzó el compromiso de los participantes con el proceso, asegurando que las soluciones diseñadas sean apropiadas y sostenibles dentro de la organización.

## **6. DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **6.1. CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LABORATORIOS ECAR**

Para alcanzar la caracterización del conocimiento en Laboratorios ECAR, se realizó inicialmente un análisis alineado con las prospectivas del negocio establecidas en la planeación estratégica de la organización. Como primer paso, se llevó a cabo una reunión con un equipo multidisciplinario de expertos clave, quienes, desde sus respectivas áreas de especialización, contribuyeron a la identificación de los conocimientos esenciales del negocio. Este ejercicio permitió establecer un marco de referencia común y priorizar aquellos conocimientos considerados críticos para el desarrollo estratégico de la empresa. Además, esta actividad sirvió como punto de partida para estructurar y definir las siguientes fases del proyecto, incluyendo la planificación de los Workshops de Gestión del Conocimiento.

Durante esta reunión, se utilizaron herramientas de diagnóstico estratégico, que facilitaron la identificación de brechas y oportunidades clave. Estas herramientas no solo permitieron visualizar las áreas de conocimiento prioritarias, sino que también garantizaron una alineación directa con los objetivos organizacionales. A partir de los resultados obtenidos, se diseñaron dos Workshops dirigidos a los gerentes, jefes y coordinadores clave de la organización. Estos talleres se estructuraron como unos espacios de cocreación en los cuales los participantes definieron y declararon los conocimientos de segundo nivel necesarios para fortalecer la gestión del conocimiento en Laboratorios ECAR, integrando además los elementos trabajados dentro del proyecto integrador de la Maestría.

Para implementar un proceso de gestión del conocimiento en Laboratorios ECAR, es crucial reconocer que el conocimiento en la industria farmacéutica abarca la comprensión y el uso de información científica, técnica y regulatoria necesaria para el desarrollo, producción y comercialización de medicamentos. Esto incluye aspectos como:

- Investigación y Desarrollo (I+D): Comprender los procesos biológicos y químicos para descubrir y diseñar nuevos fármacos.
- Fabricación: Conocer los métodos para producir medicamentos de manera segura y eficiente.
- Asuntos regulatorios: Entender la normativa de salud y seguridad que rige la industria, asegurando que los medicamentos sean seguros y eficaces para los pacientes.

- Comercialización: Identificar los conocimientos específicos necesarios para ser estratégicos en el mercado y la educación médica para promover los productos.

Este complejo entramado de conocimiento y especialización permite a la industria farmacéutica desarrollar y ofrecer medicamentos innovadores y seguros para el cuidado de la salud. El objetivo de este trabajo es identificar y proponer una ruta de gestión del conocimiento central para Laboratorios ECAR, que contribuya al desarrollo de la estrategia organizacional. Reconocer y gestionar el conocimiento en ECAR no solo optimiza el funcionamiento interno, sino que también impulsa el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Para gestionar el conocimiento, fue indispensable declarar e iniciar una ruta de conocimiento entendiendo que su apropiación es fundamental por varias razones:

- Optimización de procesos: Identificar y mejorar la eficiencia y productividad.
- Innovación: Facilitar la creación y el desarrollo de nuevas ideas, productos y servicios.
- Toma de decisiones: Proporcionar una base sólida de información para tomar decisiones informadas y estratégicas.
- Capacitación y desarrollo: Contribuir a la formación continua de los empleados y a la transferencia de conocimiento entre ellos.

Con estos temas, la organización podrá mantenerse competitiva al estar siempre actualizada con las últimas tendencias y avances en su campo. La gestión del conocimiento permite la retención de conocimiento y evita su pérdida cuando empleados clave dejan la organización. En resumen, gestionar y declarar el conocimiento no solo impulsa el crecimiento y la innovación, sino que también asegura la sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

Este trabajo reflejará el ejercicio académico y práctico realizado en Laboratorios ECAR, mediante el acompañamiento de pares validadores, compañeros de "proyecto integrador" de la Maestría, cuya finalidad fue identificar y plantear una ruta que permita a Laboratorios ECAR diagnosticar e identificar el conocimiento crítico. Como parte de esta construcción, el equipo directivo describe y declara el conocimiento como un complemento a la gestión y a la construcción de la ruta de gestión del conocimiento. Se declara de la siguiente manera:

"En Laboratorios ECAR, entendemos el conocimiento como un saber hacer adquirido a través de la experiencia, las habilidades, la formación, las prácticas y las vivencias. Este conocimiento nos

permite desarrollar productos y servicios farmacéuticos de alta calidad, destinados a aliviar, prevenir y mejorar el bienestar humano."

Luego de este ejercicio de creación se inicia con la programación y creación de los ejercicios de identificación de inventarios de conocimiento.

## 6.2. INVENTARIO DE LOS CONOCIMIENTOS CORE DE ORGANIZACIONAL DE LABORATORIOS ECAR

En Laboratorios ECAR se llevaron a cabo dos workshops de Gestión del Conocimiento con el objetivo de construir un inventario estructurado de conocimientos medulares y de segundo nivel, que permitiera conectar estos conocimientos con la estrategia organizacional. Estas actividades se enmarcaron en la importancia de alinear el conocimiento como un factor clave para la diferenciación, la ventaja competitiva y la generación de valor en la organización.

- El primer workshop estuvo dirigido a colaboradores en niveles jerárquicos de jefaturas y coordinaciones. Participaron 20 colaboradores que desempeñan funciones clave en áreas como producción, contabilidad, logística, mantenimiento, innovación, calidad y tecnología. Los cargos participantes incluyeron Jefe de Planta de Producción Rionegro y Medellín, Jefe de Contabilidad, Jefe de Gestión Integral, Jefe de Validaciones, Jefe de Control de Calidad, Jefe de Logística, Coordinadores en áreas como exportaciones, innovación, tecnología, tesorería, entre otros.
- El segundo workshop estuvo dirigido a los Gerentes de la organización, quienes cumplen un rol fundamental en la toma de decisiones estratégicas. Se contó con la participación de los Gerentes de Producción, Técnico, Logística y Compras, Innovación, Nuevos Negocios, Mercadeo y Ventas, Gestión Humana y Finanzas.

El objetivo principal de los workshops fue construir un inventario de conocimiento para Laboratorios ECAR, basado en cuatro conocimientos medulares: conocimiento del negocio, conocimiento de mercado y cliente, conocimiento financiero y conocimiento en aprendizaje y crecimiento.

Durante ambos workshops se utilizó la técnica *Crawford Slip*, una herramienta efectiva de lluvia de ideas que permite a los participantes escribir sus ideas de forma individual en *Post It*. Esto facilitó la recopilación y organización de un gran volumen de ideas de manera estructurada y colaborativa.

En el primer workshop, los jefes y coordinadores identificaron un total de 273 conocimientos de segundo nivel, mientras que, en el segundo workshop, los gerentes identificaron 200 conocimientos de segundo

nivel. Estos conocimientos fueron conectados con los tres horizontes de conocimiento definidos para la organización:

- Horizonte 1: Ejecutar procesos actuales.
- Horizonte 2: Expandir negocios y productos existentes.
- Horizonte 3: Explorar nuevos negocios y productos.

Posteriormente, los equipos categorizaron y priorizaron los conocimientos identificados, obteniendo 26 conocimientos de segundo nivel priorizados. Durante este proceso, los participantes reflexionaron sobre la importancia de alinear estos conocimientos con la estrategia organizacional y, además, se direccionó a los equipos para identificar cómo estos conocimientos contribuyen a la diferenciación y la generación de valor, promover una gestión del conocimiento intencionada y estratégica, evitando limitarse a una gestión instrumental.

Los workshops permitieron no solo identificar y priorizar conocimientos críticos, sino también generar una visión compartida sobre la relevancia del conocimiento como eje central de la estrategia organizacional. Este esfuerzo posiciona a Laboratorios ECAR en el camino hacia una gestión del conocimiento más efectiva, intencionada y alineada con los objetivos de innovación y competitividad.

El seguimiento intencionado de los conocimientos priorizados permitirá establecer indicadores claros y precisos para evaluar su impacto en los horizontes de conocimiento definidos. Esto no solo facilitará la medición de avances y resultados, sino que también contribuirá a identificar oportunidades de mejora, optimizar la gestión del conocimiento y garantizar su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 5. Inventario de Conocimiento

<b>Conocimiento Financiero y Administrativo</b>	
<b>Gerencia administrativa y financiera</b>	Elaboración, gestión y control de presupuestos.
	Interpretación de estados financieros, balances y flujos de caja.
	Implementación de controles internos y cumplimiento de normativas financieras.
<b>Conocimiento de Mercado y Clientes</b>	
<b>Gerencia de Mercadeo y Ventas</b>	Negociación con clientes.
	Desarrollo de estrategias de precios

	Segmentación de clientes para estrategias de marketing.
<b>Nuevos Negocios</b>	Desarrollo de estrategias para expansión, diversificación y penetración en nuevos mercados.
	Relacionamiento internacional.
	Venta de productos a nivel internacional.
	Negociar y ganar participación en el mercado internacional.
<b>Conocimiento de Aprendizaje y Crecimiento</b>	
<b>Gerencia Gestión Humana</b>	Estrategias para atraer y retener talento especializado en áreas críticas.
	Conocimiento en habilidades de liderazgo y gestión de equipos.
	Programas de formación continua en normativas y tendencias del sector.
	Creación de un ambiente que fomente la colaboración y el aprendizaje constante.
<b>Conocimiento del Negocio (Gerencia I+D, Gerencia Técnica, Gerencia Logística, Gerencia Producción)</b>	
<b>Gerencia I+D</b>	Conocimiento de las etapas de desarrollo desde la investigación hasta el lanzamiento comercial.
	Conocimiento en desarrollo / fases de productos genéricos
	Vigilancia normativa
<b>Gerencia Técnica</b>	Conocimiento en normatividad vigente en Colombia (BPM - BPL)
	Procesos regulatorios de algunos países de Centroamérica
	Experiencia en la gestión y coordinación para la atención de auditorías externas a nivel nacional
	Conocimiento en normatividad internacional relacionada con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Buenas Prácticas de Laboratorio (BPL)
<b>Gerencia Logística</b>	Gestión y optimización de la cadena de suministro desde materias primas hasta distribución.
	Optimización de la cadena de suministro para garantizar una entrega eficiente.
<b>Gerencia de Producción</b>	Fabricación de productos farmacéuticos y cosméticos, garantizando el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
	Manejo de equipos y tecnologías farmacéuticas

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. DIAGNÓSTICO DEL CONOCIMIENTO CORE DE LABORATORIOS ECAR

El diagnóstico del conocimiento *core* en Laboratorios ECAR constituye un componente fundamental para entender el estado actual de criticidad, lo cual sustenta su competitividad y sostenibilidad. Este análisis busca evaluar el nivel de documentación, disponibilidad, transferencia, actualización y alineación estratégica de estos conocimientos dentro de la organización. Comprender estos aspectos resulta clave para diseñar estrategias que optimicen la gestión del conocimiento y potencien el desempeño organizacional.

Este diagnóstico se realizó tomando como punto de partida el inventario de los conocimientos *core* y mediante una encuesta al comité de gerencia se identificaron las fortalezas y las áreas de mejora que impactan directamente en la capacidad de Laboratorios ECAR para adaptarse a las demandas del entorno cambiante y mantener su liderazgo en el sector. Además, el análisis reveló la importancia de implementar prácticas que garanticen la preservación, actualización y aprovechamiento del conocimiento, asegurando que este se traduzca en una ventaja competitiva sostenible.

Los hallazgos presentados no solo proporcionan un panorama integral sobre el estado actual del conocimiento en la organización, sino que también orientan el diseño de acciones estratégicas para fortalecer la documentación, mitigar riesgos asociados con la escasez y mejorar los flujos internos de información. Este ejercicio refuerza el compromiso de Laboratorios ECAR con la excelencia operativa y la innovación, alineando sus capacidades internas con los horizontes estratégicos definidos por la organización.

#### 6.3.1. Estado de la documentación del conocimiento CORE en laboratorios ECAR

Este análisis identifica el nivel de documentación de los conocimientos *core* según la percepción de los gerentes.

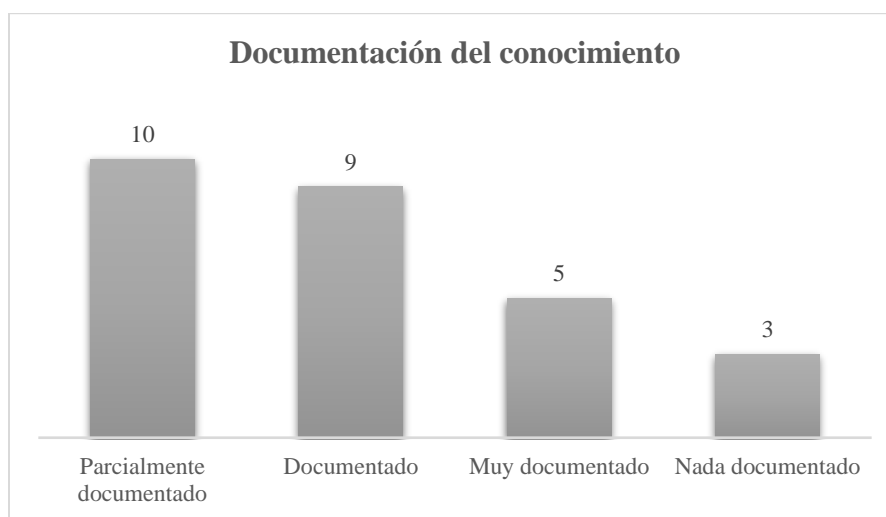


Figura 3. Documentación del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

El análisis del estado de documentación de los conocimientos *core* demuestra una situación heterogénea en cuanto a la formalización de la información. La mayoría de los conocimientos se encuentran parcialmente documentados (10 conocimientos), lo que indica que existen esfuerzos por registrar la información, pero las brechas documentales podrían dificultar la transferencia y aplicación efectiva del conocimiento. Asimismo, un número significativo de conocimientos está clasificado como documentado (9 conocimientos), lo que refleja un buen nivel de formalización, aunque no necesariamente completo.

Por otro lado, solo 5 conocimientos alcanzan el nivel de muy documentado, lo que evidencia áreas de mejora en la gestión del conocimiento explícito para garantizar la sostenibilidad del conocimiento. Finalmente, la existencia de 3 conocimientos nada documentados representa un riesgo estratégico, ya que podrían perderse o no estar disponibles en momentos críticos. Este panorama subraya la importancia de implementar procesos más robustos de gestión del conocimiento explícito que aseguren que el conocimiento organizacional sea accesible, utilizable y sostenible en el tiempo.

Adicionalmente, es importante resaltar que la documentación no solo debe enfocarse en registrar información técnica, sino también en incluir procesos de revisión y actualización continua para garantizar que los conocimientos reflejen las mejores prácticas y aprendizajes organizacionales.

### 6.3.2. Escasez percibida de los conocimientos CORE en laboratorios ECAR

Este análisis explora la disponibilidad de los conocimientos *core* en el mercado laboral y otras fuentes externas.

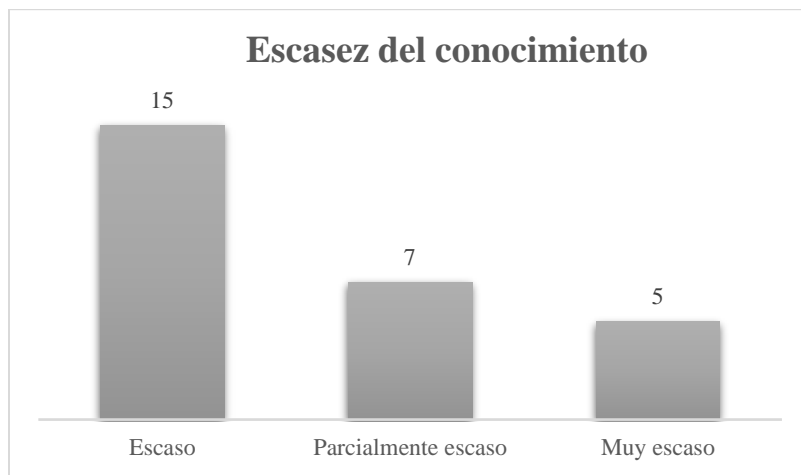


Figura 4. Escasez del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la escasez percibida refleja un reto significativo en cuanto a la disponibilidad de conocimientos *core* en el mercado externo. Un total de 15 conocimientos son clasificados por los Gerentes de la organización como escasos, lo que implica una dificultad considerable para acceder a ellos a través de fuentes externas como el mercado laboral, universidades u otras instituciones. Además, 7 conocimientos son considerados parcialmente escasos, lo que indica restricciones en términos de cantidad, calidad o costo. Por otro lado, 5 conocimientos son catalogados como muy escasos, señalando áreas críticas en las que la organización enfrenta una fuerte competencia para adquirir o desarrollar estas capacidades.

Esta situación subraya la importancia de diseñar estrategias orientadas a fortalecer programas de formación interna para desarrollar competencias específicas, establecer alianzas con instituciones educativas y de investigación, fomentar la retención del talento para reducir la dependencia del mercado externo. Además, un enfoque adicional podría incluir la creación de grupos internos de trabajo multidisciplinarios que desarrollen soluciones innovadoras frente a la escasez, y la implementación de tecnologías que permitan la captura y gestión eficiente del conocimiento.

### 6.3.3. Barreras para movilizar los flujos de conocimiento CORE en laboratorios ECAR

Aquí se analizan las barreras identificadas por los gerentes que dificultan la transferencia o el acceso al conocimiento *core*.

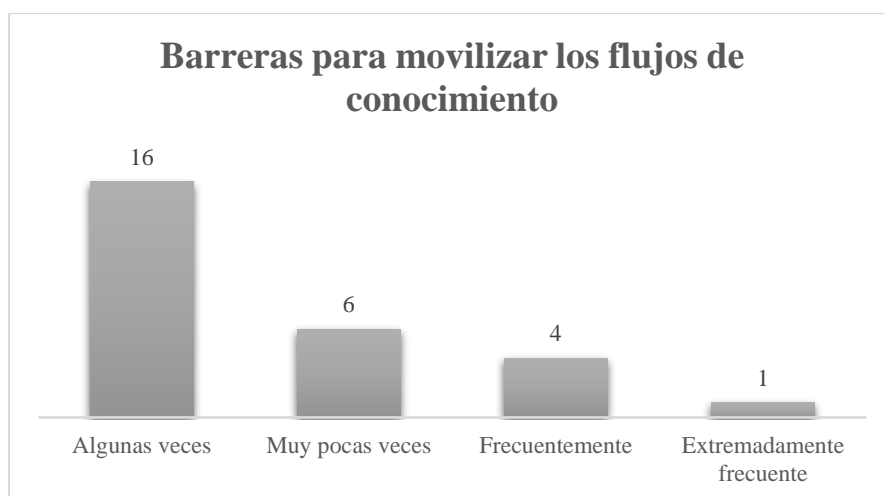


Figura 5. Barreras para movilizar los flujos de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las barreras percibidas para movilizar los flujos de conocimiento muestra que en 16 casos estas barreras ocurren algunas veces, lo que indica que existen obstáculos recurrentes que podrían estar limitando la efectividad de la transferencia de conocimientos. Además, en 6 casos, las barreras se presentan con muy poca frecuencia, mientras que, en 4 casos, son frecuentes. Cabe destacar que en 1 caso se clasificaron como extremadamente frecuentes, lo que podría representar un riesgo significativo. Este hallazgo enfatiza la necesidad de optimizar los canales de comunicación interna, mejorar los procesos de gestión del conocimiento para garantizar que fluya de manera eficiente entre áreas y colaboradores y reducir los silos organizacionales que dificultan el intercambio de información.

Asimismo, se recomienda la implementación de tecnologías colaborativas como plataformas de gestión del conocimiento que permitan un acceso más ágil y centralizado, y el diseño de programas de sensibilización sobre la importancia de compartir información crítica.

#### 6.3.4. Frecuencia de actualización de los conocimientos CORE en laboratorios ECAR

Este análisis muestra con qué frecuencia los conocimientos *core* son actualizados dentro de la organización.

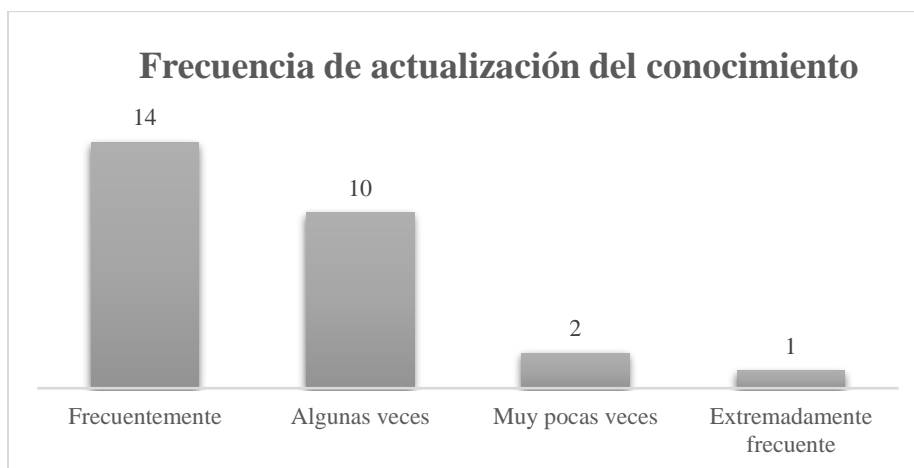


Figura 6. Frecuencia de actualización del conocimiento

Fuente: Elaboración propia

La frecuencia con la que los conocimientos *core* son actualizados muestra un panorama positivo con áreas de mejora. 14 conocimientos se actualizan con frecuencia, lo que refleja un esfuerzo por mantenerlos vigentes. Sin embargo, 10 conocimientos se actualizan algunas veces, lo que podría indicar que en ciertos casos se priorizan menos las actualizaciones. Además, existen 2 conocimientos que se actualizan con muy poca frecuencia, y 1 caso se reportó como extremadamente frecuente. Esto sugiere la importancia de implementar planes de actualización periódicos para garantizar la relevancia de los conocimientos en un entorno cambiante, mecanismos de monitoreo y evaluación para identificar áreas que requieren mayor atención.

Además, la organización podría explorar la posibilidad de automatizar ciertos procesos de actualización mediante herramientas tecnológicas avanzadas, así como seguir promoviendo una cultura organizacional que valore la capacitación continua como parte del desarrollo profesional de los colaboradores en la organización.

### 6.3.5. Alineación estratégica de los conocimientos CORE en ECAR

El análisis explora cómo se alinean los conocimientos *core* con los horizontes estratégicos definidos por la organización.

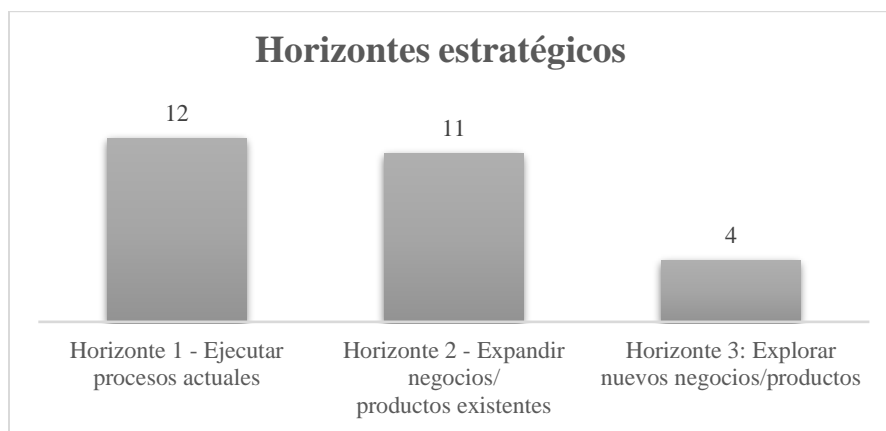


Figura 7. Horizontes estratégicos

Fuente: Elaboración propia

La alineación de los conocimientos *core* con los horizontes estratégicos de la organización muestra una distribución balanceada. La mayoría de los conocimientos están orientados al Horizonte 1 - Ejecutar procesos actuales, lo que destaca la relevancia de estos conocimientos para mantener la operación diaria y garantizar la eficiencia. Por otro lado, 11 conocimientos están alineados con el Horizonte 2 - Expandir negocios/productos existentes, reflejando un enfoque en el crecimiento y la adaptación a las necesidades del mercado. Finalmente, 4 conocimientos se relacionan con el Horizonte 3 - Explorar nuevos negocios/productos, lo que sugiere que hay espacio para fomentar la innovación y la exploración de nuevas oportunidades.

Este análisis destaca la necesidad de priorizar conocimientos clave en Horizontes 2 y 3, fomentando la innovación y la competitividad a largo plazo, mantener un balance estratégico entre la operación actual y la exploración de nuevas oportunidades.

Adicionalmente, podría resultar valioso implementar métricas claras para evaluar el impacto de estos conocimientos en cada horizonte, asegurando que los recursos destinados a su gestión y desarrollo estén alineados con los objetivos de la organización.

En suma, este análisis proporciona un panorama integral sobre el estado actual de los conocimientos *core* en la organización. Si bien existen fortalezas importantes, como el nivel de actualización frecuente y la documentación parcial o completa de varios conocimientos, también se identificaron áreas críticas que demandan atención, como la escasez de ciertos conocimientos en el mercado y las barreras para su transferencia interna.

La organización tiene la oportunidad de implementar estrategias enfocadas en fortalecer la documentación, mitigar la escasez percibida, optimizar los flujos de conocimiento y fomentar un balance estratégico que garantice su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

## 7. RESULTADOS

### 7.1. UNA RUTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CORE PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LABORATORIOS ECAR

La presente ruta de gestión del conocimiento para Laboratorios ECAR surge como resultado de un ejercicio investigativo riguroso desarrollado en el marco de una maestría en Gerencia de Innovación y Conocimiento (GIC). Este trabajo aborda la necesidad de optimizar los conocimientos *core* de la organización como un factor clave para fortalecer la capacidad innovadora, garantizar la calidad operativa y asegurar la sostenibilidad en el competitivo sector farmacéutico. La investigación inicial permitió identificar los desafíos asociados a la documentación, transferencia y actualización de los conocimientos estratégicos, así como las barreras que dificultan su movilización o flujos de conocimiento tácito dentro de la organización.

Desde esta perspectiva, se ha diseñado una estrategia integral que incluye un propósito claro, un alcance enfocado en alinear los conocimientos *core* con la estrategia organizacional y un plan de acción estructurado en el corto, mediano y largo plazo. Además, se incorporan herramientas específicas para la gestión del conocimiento que responden a las necesidades detectadas en el diagnóstico, y se asignan actores clave para garantizar la implementación efectiva de cada acción.

Esta propuesta no solo busca abordar los retos actuales de la organización, sino también proyectar una visión de futuro donde el conocimiento organizacional sea un eje transformador que impulse la competitividad y la capacidad de adaptación de Laboratorios ECAR en un entorno de constante cambio.

#### 7.1.1. Nombre:

"Ruta CORE: Gestión del Conocimiento para la Excelencia Farmacéutica".

#### 7.1.2. Propósito

Optimizar los conocimientos *core* de Laboratorios ECAR para fortalecer la capacidad innovadora, la calidad operativa y la sostenibilidad en el sector farmacéutico, asegurando su alineación con la estrategia organizacional y garantizando su disponibilidad, transferencia y aplicación efectiva.

### 7.1.3. Alcance

Esta ruta de implementación se centra exclusivamente en los conocimientos core identificados como críticos para Laboratorios ECAR, priorizando su formalización, transferencia y actualización. Su objetivo es apalancar la estrategia organizacional, enfocándose en los siguientes aspectos:

- Conocimientos técnico-científicos relacionados con la producción y calidad farmacéutica.
- Cumplimiento normativo y regulatorio.
- Gestión de procesos operativos y logísticos esenciales para la competitividad.

### 7.1.4. Ejes estratégicos

- Documentación y preservación del conocimiento *core*.
- Facilitación de los flujos de conocimiento tácito
- Fortalecimiento de la transferencia intergeneracional e interdepartamental del conocimiento.
- Monitoreo y actualización continua de los conocimientos *core*.
- Evaluación del impacto del conocimiento en la estrategia organizacional.

### 7.1.5. Plan de Acción: Estrategia de Gestión del Conocimiento CORE para Laboratorios ECAR

Tabla 6. Plan de acción

<b>Horizonte Temporal</b>	<b>Acciones</b>	<b>Actores Participantes</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<b>Corto plazo (0-6 meses)</b>	1. Re-diagnosticar permanentemente el estado actual de los conocimientos core en la organización.	Alta dirección, área de gestión humana, gerentes de área.	Informe de diagnóstico con mapa de conocimientos y brechas identificadas.
	2. Difundir el inventario centralizado de conocimientos core.	Área de gestión humana, líderes de conocimiento.	Inventario inicial de conocimientos core documentado y accesible a través de una plataforma digital.
	3. Establecer y habilitar herramientas digitales para la gestión del conocimiento.	Equipo de TI, área de gestión humana, líderes de área.	Plataforma de gestión del conocimiento operativa y en uso inicial.
<b>Mediano plazo (6 meses - 2 años)</b>	1. Diseñar programas de capacitación, mentoría y comunidades de conocimiento basados en los conocimientos core identificados.	Expertos internos, líderes técnicos, área de formación.	Implementación de programas adaptados a las necesidades de los colaboradores.

	2. Implementar un sistema de mentorías para movilizar el conocimiento tácito.	Mentores internos, área de gestión humana.	Sistema de mentorías funcional con indicadores de transferencia de conocimiento.
	3. Diseñar procesos para la actualización periódica de conocimientos core.	Líderes de área, expertos internos.	Procedimientos estandarizados para la revisión y actualización continua de conocimientos.
	4. Realizar auditorías de conocimiento para evaluar el impacto en la estrategia organizacional.	Área de gestión humana, consultores externos.	Informes de auditoría que evidencien el impacto y las áreas de mejora en la gestión del conocimiento.
<b>Largo plazo (2-3 años)</b>	1. Consolidar un sistema de medición del impacto del conocimiento core en los resultados estratégicos.	Alta dirección, área de gestión humana, equipo de datos.	Sistema de medición con KPIs claros que vinculen conocimiento y resultados organizacionales.
	2. Formalizar un comité de conocimiento para supervisar la gestión continua.	Alta dirección, representantes de áreas clave.	Comité operativo con reuniones periódicas y directrices alineadas con los objetivos estratégicos.
	3. Establecer alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación.	Alta dirección, área de innovación, área de gestión humana.	Convenios formalizados que fortalezcan las capacidades internas en conocimientos clave.
	4. Publicar reportes anuales sobre el estado y avances en la gestión del conocimiento.	Comité de conocimiento, área de comunicación.	Reportes anuales disponibles para toda la organización, promoviendo transparencia y aprendizaje colectivo.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es importante señalar que, esta ruta constituye un paso fundamental hacia la consolidación de una gestión del conocimiento efectiva en Laboratorios ECAR, resultado de un proceso investigativo que evidenció la importancia de los conocimientos core como palanca estratégica para el logro de los objetivos organizacionales. Con un propósito definido, un alcance enfocado y un plan de acción detallado, esta iniciativa se orienta a cerrar las brechas detectadas en la documentación, transferencia y actualización del conocimiento, mientras fomenta una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo y la innovación.

A través de la implementación de esta estrategia, Laboratorios ECAR estará mejor preparado para enfrentar los desafíos del sector farmacéutico, fortalecer su competitividad y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Este esfuerzo no solo responde a las necesidades inmediatas de la organización, sino que

sienta las bases para una transformación integral del manejo del conocimiento, convirtiéndolo en un activo estratégico esencial para el éxito futuro

## 8. CONCLUSIONES

El conocimiento organizacional de Laboratorios ECAR se caracteriza por ser una combinación de elementos explícitos y tácitos que son fundamentales para su operación y competitividad en el sector farmacéutico. Los conocimientos core identificados incluyen áreas críticas como innovación, calidad, cumplimiento regulatorio, y gestión de procesos productivos, los cuales constituyen pilares estratégicos para la organización. Sin embargo, la investigación ha revelado que estos conocimientos presentan un nivel heterogéneo de formalización, transferencia y actualización, lo que limita su aprovechamiento pleno. La interacción entre los diferentes niveles de la organización destaca la importancia de una cultura colaborativa y de aprendizaje continuo como factor clave para potenciar el conocimiento organizacional.

El inventario realizado permitió identificar y clasificar los conocimientos core de Laboratorios ECAR en función de su relevancia estratégica y su estado actual de documentación. Este ejercicio evidenció que, aunque se han logrado avances significativos en la formalización de ciertos conocimientos, aún existen brechas críticas en términos de transferencia y preservación de información clave. La escasez percibida de ciertos conocimientos en el mercado externo refuerza la necesidad de fortalecer las capacidades internas para garantizar la sostenibilidad de estos activos intangibles.

El diagnóstico reflejó que la mayoría de los conocimientos core se encuentran parcialmente documentados, lo que dificulta su gestión efectiva. Además, se identificaron barreras recurrentes para la transferencia de conocimientos, tales como la falta de mecanismos adecuados de comunicación interna y la resistencia al cambio. A pesar de estas limitaciones, se observó un esfuerzo significativo por parte de la organización en la actualización frecuente de ciertos conocimientos, lo que representa una oportunidad para fortalecer los procesos de gestión del conocimiento y alinear estos activos con los horizontes estratégicos definidos.

Por otra parte, un hallazgo significativo tiene que ver con el análisis del estado de documentación de los conocimientos core en Laboratorios ECAR, lo cual refleja una evolución significativa hacia la formalización del conocimiento. Sin embargo, la heterogeneidad en los niveles de documentación evidencia la necesidad de implementar procesos estandarizados para garantizar que todo el conocimiento crítico sea accesible y reutilizable, reduciendo riesgos asociados a su pérdida o ineficiencia en la transferencia.

La correlación entre los conocimientos core y los horizontes estratégicos de la organización demuestra que Laboratorios ECAR tiene una sólida base para ejecutar su operación actual y expandir sus negocios. Sin embargo, el bajo enfoque en conocimientos asociados a la exploración de nuevas oportunidades

estratégicas destaca la necesidad de fomentar la innovación a partir de la gestión del conocimiento, como un pilar fundamental para la sostenibilidad a largo plazo.

En lo que respecta a la propuesta de gestión del conocimiento, es importante destacar que esta se centra en optimizar los conocimientos core como eje estratégico para fortalecer la capacidad innovadora, la calidad operativa y la sostenibilidad en Laboratorios ECAR. Este enfoque asegura que las acciones estén directamente vinculadas a las prioridades estratégicas, incrementando el impacto positivo en la organización.

Dicha propuesta se caracteriza por su estructura integral que abarca desde la documentación y transferencia del conocimiento hasta su monitoreo y actualización continua. Además, la flexibilidad del plan de acción permite su escalabilidad, lo que garantiza que pueda adaptarse a los cambios dinámicos del sector farmacéutico y a las necesidades emergentes de la organización.

Finalmente, la inclusión de actores estratégicos y operativos en el diseño y la implementación del modelo de gestión del conocimiento refuerza el compromiso colectivo y facilita la co-creación de soluciones innovadoras. Esto también fomenta una cultura de aprendizaje continuo y colaboración, elementos esenciales para el éxito de la propuesta.

## 8.1.LIMITACIONES

Durante la realización de esta investigación, se identificaron diversas limitaciones que deben ser consideradas para la interpretación de los resultados:

**Acceso a la información:** Aunque se contó con la participación del ápice estratégico y algunos mandos medios, el acceso a información específica sobre ciertos procesos o conocimientos fue limitado debido a restricciones organizacionales o falta de documentación previa.

**Tiempo disponible:** El desarrollo de la investigación estuvo condicionado por un marco temporal definido, lo que restringió la posibilidad de realizar análisis más profundos o actividades complementarias como talleres extensivos con todos los niveles de la organización.

**Cambio organizacional:** La investigación se llevó a cabo en un contexto dinámico, en el que la organización experimentó ajustes internos que pudieron influir en los resultados obtenidos, como reestructuraciones o cambios en las prioridades estratégicas.

## 8.2.FUTURAS INVESTIGACIONES

A partir de los hallazgos de esta investigación, se proponen líneas futuras de estudio que permitan continuar fortaleciendo la gestión del conocimiento en Laboratorios ECAR y en el sector farmacéutico en general:

**Desarrollo de herramientas tecnológicas:** Diseñar e implementar plataformas digitales para la gestión del conocimiento que permitan documentar, compartir y actualizar los conocimientos core de manera más eficiente y accesible.

**Estudios longitudinales:** Realizar investigaciones a largo plazo para evaluar el impacto de las estrategias de gestión del conocimiento implementadas y su relación con la innovación, la eficiencia operativa y la sostenibilidad organizacional.

**Cultura organizacional y conocimiento tácito:** Profundizar en cómo la cultura organizacional y las dinámicas internas influyen en la transferencia y preservación del conocimiento tácito.

**Inventario de conocimiento relacional:** Sabemos que el conocimiento relacional en una organización permite la comprensión de las relaciones interpersonales y cómo influyen en el funcionamiento y éxito de la organización. Temas de investigación que se pueden tener en cuenta y profundizar en la organización: Resolución del conflicto, desarrollo del liderazgo, relacionamiento clientes, innovación y adaptabilidad.

## REFERENCIAS

- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021–1046. <https://doi.org/10.1177/017084069501600605>
- Bradbury, H., & Reason, P. (2003). Action Research. *Qualitative Social Work*, 2(2), 155–175. <https://doi.org/10.1177/1473325003002002003>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know* (Vol. 26, Issue 4). Harvard Business School Press.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2005). What do we talk about when we talk about knowledge. In *Knowledge management. Critical perspectives on business and managemen* (pp. 301–321). Routledge.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In *Handbook of Strategy and Management* (pp. 139–164). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781848608313>
- Herr, K., & Anderson, G. L. (2005). *The Action Research Dissertation. A Guide for Students and Faculty*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.04168.x>
- Holliday, A. (2007). *Doing and Writing Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446287958>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822–846. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670902>
- Martínez, M. (2000). La investigación acción en el aula. *Agenda Académica*, 7(1), 27–39.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Grupo Planeta.
- Ng, E., & Tan, G. W. (2004). Perspectives on Organizational Knowledge and Knowledge Management

Approaches: Bridging Theory and Practice. *Pacific Asia Conference on Information Systems*.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

Nonaka, I. (2005). Managing Organizational Knowledge. Theoretical and Methodological Foundations. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (pp. 373–393). Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (O. university Press (ed.)).

Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing flow. A process theory of the knowledge-based firm*.

Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management : A Review of Literature. *Digital Commons University of Nebraska*.

Polanyi, M. (1967). *The Tacit Knowledge Dimension*. Routledge & Kegan Paul.

Porter, M. E. (2008). Ser Competitivo. In *Ser Competitivo*. Harvard Business School Publishing Corporation.

[https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf)

Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2001). *Adminstre el conocimiento. Los pilares para el éxito*. Prentice Hall.

Reyes, L. A. (2004). *Diseño de un modelo para la implementación de la gestión del conocimiento aplicable al departamento de auditoría interna de una caja de compensación*. Universidad Nacional de Colombia.

Satariyan, A., & Reynolds, B. (2016). A Reflective Model for Action Research. In *What is Next in Educational Research?* (pp. 21–28). SensePublishers. [https://doi.org/10.1007/978-94-6300-524-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-6300-524-1_3)

Segarra, M., & Bou, J. C. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento. Configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía y Empresa*, 22(52–53), 175–196. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic*

*Management Journal*, 17(S2), 45–62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE.

Styhre, A., Roth, J., & Ingelgård, A. (2002). Care of the other: knowledge-creation through care in professional teams. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 503–520. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00022-7)

Valhondo, D. (2010). *Gestión Del Conocimiento: Del Mito a la Realidad*. Editorial Díaz de Santos.

Weick, K. E. (2006). Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World. *Organization Studies*, 27(11), 1723–1736. <https://doi.org/10.1177/0170840606068351>

Whitehead, J., & McNiff, J. (2006). *Action Research. Living Theory*. SAGE Publications Ltd.

## ANEXOS

### Anexo A. Ruta para ideación de conocimiento crítico



Fuente: Elaboración propia

### Anexo B. Workshop de Gestión del Conocimiento con Alta Dirección



Fuente: Elaboración propia



			Administrativa Gerencia de Nuevos Negocios Gerencia de Ventas y Mercadeo
3	¿Cuánto tiempo lleva en la organización?	Selección de rango	Menos de 1 año Entre 1 y 4 años Entre 5 y 9 años Entre 10 y 14 años Entre 15 y 19 años Más de 20 años
4	¿Quiénes son las fuentes humanas clave que tienen el conocimiento core del proceso?	Texto	Texto - Nombre, apellidos y cargo
5	¿Cuál es el nivel requerido del conocimiento en el proceso?	Escala de Likert	1. Básico 2. Intermedio 3. Avanzado 4. Experto 5. Muy alto
6	¿Qué tan documentado se encuentra el conocimiento del proceso?	Escala de Likert	1. Nada documentado 2. Parcialmente documentado 3. Documentado 4. Muy documentado 5. Extremadamente documentado

7	¿Si usted tuviera que buscar este conocimiento por fuera de la organización (mercado laboral, universidades, entre otros), ¿Cuál sería su nivel de escasez?	Escala de Likert	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nada escaso</li> <li>2. Parcialmente escaso</li> <li>3. Escaso</li> <li>4. Muy escaso</li> <li>5. Sólo es creado en esta organización</li> </ol>
8	¿Existen barreras para movilizar los flujos de conocimiento de las fuentes?	Escala de Likert	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Muy pocas veces</li> <li>3. Algunas veces</li> <li>4. Frecuentemente</li> <li>5. Extremadamente frecuente</li> </ol>
9	¿El conocimiento del área o proceso se actualiza con frecuencia?	Escala de Likert	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Muy pocas veces</li> <li>3. Algunas veces</li> <li>4. Frecuentemente</li> <li>5. Extremadamente frecuente</li> </ol>
10	En clave de horizontes estratégicos ¿dónde ubicarías la importancia del conocimiento de tu área o proceso?	Selección con única respuesta	<p>Horizonte 1: Ejecutar procesos actuales</p> <p>Horizonte 2: Expandir negocios/productos existentes</p> <p>Horizonte 3: Explorar nuevos negocios/productos</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo E. Estructura Workshop de Gestión del Conocimiento en Laboratorios ECAR

<b>ÍTEM</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Nombre del Taller	Workshop Gestión del Conocimiento - Laboratorios ECAR	2 minutos
2	Juego de Introducción	Juego para romper el hielo	6 minutos
3	Video – charla	Video explicativo sobre la Gestión del Conocimiento	10 minutos
4	PPT Taller – explicación y objetivo de la sesión	<p>En este espacio vamos a empezar con nuestro inventario de conocimiento y para esto, identificamos cuatro conocimientos medulares que son: Conocimiento del negocio, conocimiento de Mercado y Cliente, conocimiento financiero y Conocimiento en aprendizaje y crecimiento.</p> <p>En este taller, queremos bajar con ustedes a un segundo nivel de conocimientos y conectar esos conocimientos que ustedes identifiquen con estos horizontes de conocimiento en Laboratorios ECAR.</p>	6 minutos
5	Conformación de los equipos	Se conforman 4 equipos de 5 personas	3 minutos
6	Empezar a pensar en el primer “Conocimiento del negocio. Ponerlos a pensar	<p>Evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos internos de cara al negocio (Calidad, Productividad y Eficiencia)</p> <p>Poster del</p>	3 minutos

	y a escribir en posits de manera individual		
<b>7</b>	Socializar los conocimientos identificados, no eliminar los conocimientos que se hayan repetido.	Socializar con sus compañeros de equipos, agrupar sin eliminar los conocimientos repetidos, puesto que es un indicador de la percepción de los participantes.	3 minutos
<b>8</b>	Escogen por grupo un representante para llevar esos posits al primer pliego de “Conocimiento del negocio”	Se pegan todos los posits con los conocimientos que generaron todos los participantes.	3 minutos
<b>9</b>	Pensar en el segundo Poster “Conocimiento de mercado y cliente”. Ponerlos a pensar y a escribir en posits de manera individual	Evalúa cómo la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, proveedores, distribuidores y otros actores.	3 minutos
<b>10</b>	Socializar los conocimientos identificados, no eliminar los conocimientos que se hayan repetido.	Socializar con sus compañeros de equipos, agrupar sin eliminar los conocimientos repetidos, puesto que es un indicador de la percepción de los participantes.	3 minutos
<b>11</b>	Escogen por grupo un representante para llevar esos posits al primer pliego de “Conocimiento de mercado y cliente”	Se pegan todos los posits con los conocimientos que generaron todos los participantes.	3 minutos

<b>12</b>	Pensar en el tercer Poster “Conocimiento financiero”. Ponerlos a pensar y a escribir en posits de manera individual	Evalúa el desempeño financiero desde la perspectiva de ganancia, liquidez y rentabilidad.	3 minutos
<b>13</b>	Socializar los conocimientos identificados, no eliminar los conocimientos que se hayan repetido.	Socializar con sus compañeros de equipos, agrupar sin eliminar los conocimientos repetidos, puesto que es un indicador de la percepción de los participantes.	3 minutos
<b>14</b>	Escogen por grupo un representante para llevar esos posits al primer pliego de “Conocimiento financiero”	Se pegan todos los posits con los conocimientos que generaron todos los participantes.	3 minutos
<b>15</b>	Pensar en el cuarto Poster “Conocimiento en aprendizaje y crecimiento”. Ponerlos a pensar y a escribir en posits de manera individual	Evalúa el potencial de la empresa para mejorar y crecer a largo plazo; desde la innovación, el desarrollo del talento y la capacidad de adaptación.	3 minutos
<b>16</b>	Socializar los conocimientos identificados, no eliminar los conocimientos que se hayan repetido.	Socializar con sus compañeros de equipos, agrupar sin eliminar los conocimientos repetidos, puesto que es un indicador de la percepción de los participantes.	3 minutos
<b>17</b>	Escogen por grupo un representante para llevar esos posits al primer pliego de “Conocimiento en	Se pegan todos los posits con los conocimientos que generaron todos los participantes.	3 minutos

	aprendizaje y crecimiento”.		
<b>19</b>	Ahora, van a pasar de manera individual por cada uno de los posters y van a votar, es decir van a categorizar los conocimientos que ustedes consideren críticos en los H1,H2 y H3. Tantos conocimientos como quieran.	Alinear esos conocimientos con los H1, H2 y H3. Realizar votaciones con los stickers de 3 colores entregados.	5 minutos
<b>20</b>	Asignarle un poster a cada equipo. Idealmente a cada Gerente que esté y según su Gerencia a cargo. Ponerlos a pensar en barreras y habilitadores que identifican en esos conocimientos y preparar exposición	Momento para preparar pitch de 3 minutos y presentar antes los otros equipos participantes de la sesión.	10 minutos
<b>21</b>	Realizar socialización por cada uno de los grupos – exposición (12 min / 3 min por equipo)	Se realiza socialización ante el resto de los equipos participantes.	12 minutos
<b>TOTAL</b>			<b>90 minutos</b>

Fuente: Elaboración propia