

Gestión del Conocimiento a través de estrategias pedagógicas en un laboratorio

Farmacéutico en el área comercial.



Pedro Ricardo Rugeles Burgos

Universidad Santo Tomás, Colombia

**División de Universidad Abierta y a Distancia
Facultad de Educación
Maestría en Educación
Bogotá, D.C.**

**Gestión del Conocimiento a través de estrategias pedagógicas en un laboratorio
Farmacéutico en el área comercial.**

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Educación

Pedro Ricardo Rugeles Burgos

Dra. María Victoria Murcia Arregocés

Dr. Humberto Sánchez Rueda

**Universidad Santo Tomás
División de Universidad Abierta y a Distancia
Facultad de Educación
Maestría en Educación
Bogotá, D.C.**

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del Jurado

Dedicatoria

**A: Liz y Laurita
por su amor y comprensión.**

Agradecimientos

Agradecimiento especial a:

Axon Pharma: Dra. Angela Sánchez y Dra. Adriana Falla.

Al, Ingeniero Jorge Augusto Martinez Agudelo

Advertencia

La Universidad no es responsable
Por los conceptos expresados
En el presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICAS	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. Contexto y lugar de indagación.....	12
1.2. Descripción de la problemática-pregunta del problema.....	14
1.3. Objetivos	17
1.4. Antecedentes	18
1.5. Justificación.....	24
2. REFERENTES TEÓRICOS.	29
2.1 Categoría Prácticas pedagógicas en la Industria Farmacéutica.	29
2.2 Categoría Knowledge Management (KM) Gerencia del conocimiento.....	33
3.DISEÑO METODOLÓGICO.	36
3.1. Tipo de y enfoque de investigación.....	36
3.2. Conceptualización de la metodología.	37
4. RESULTADOS.....	51
4.1 Organización de la información.	52
4.3 Triangulación y debate de resultados.	64
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69

6. BIBLIOGRAFÍA.....	74
7. ANEXOS	84
7.1 Anexo 1 modelo de entrevista estructurada.....	84
7.2 Anexo 2 Transcripción Entrevista Gerente de Recursos Humanos	87
7.3 Anexo 3 Transcripción Entrevista Medical advisor.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de la bibliografía de acuerdo con los objetivos	19
Tabla 3 Resultados de la observación no participativa.	44
Tabla 4 Estructura de la entrevista de acuerdo con los objetivos y categorías	45
Tabla 5 Referencias de las entrevistas	52
Tabla 6 Parámetros de calificación para evaluar las categorías planteadas	53

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Evaluación de las categorías planteadas.	66
---	----

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca redefinir el Gerenciamiento del Conocimiento (KM) y las prácticas pedagógicas en el laboratorio Axon Pharma. Para abordar este proyecto, se han estructurado cinco capítulos. (Axon Pharma, s.f.)

El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, describiendo el contexto de los laboratorios Axon Pharma y la industria farmacéutica. Asimismo, se definen los objetivos de la investigación que dieron lugar a las categorías de análisis, destacando las prácticas pedagógicas y la gestión del conocimiento (KM).

El segundo capítulo abarca el análisis conceptual basado en las categorías identificadas a partir de los objetivos específicos. Estas categorías definen la fundamentación teórica del proyecto, comenzando con las prácticas pedagógicas y seguido por la conceptualización de la gestión del conocimiento.

En el tercer capítulo, se detalla el proceso metodológico adoptado, fundamentado en una investigación cualitativa con un enfoque de estudio de caso. Este enfoque permitió un análisis múltiple a partir de las perspectivas de dos actores clave en el diseño e implementación de los procesos de capacitación y gestión del conocimiento: la Gerente de Recursos Humanos y la Medical Advisor de Axon Pharma. Se presentan cuatro fases metodológicas: caracterización y definición de instrumentos, recopilación de la información, consolidación y análisis de la información, y finalmente, la presentación del informe final.

El cuarto capítulo expone el análisis de la información recopilada, siguiendo el planteamiento metodológico del capítulo tres. Se consideran las tendencias identificadas en los aspectos convergentes y divergentes desde las concepciones de las dos protagonistas del proceso

en Axon Pharma. Este análisis cruzado de información permitió consolidar los resultados y su correspondiente interpretación.

Finalmente, el quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones, estableciendo los cruces entre los objetivos del estudio y las conclusiones encontradas. Este análisis integral proporciona una base sólida para la implementación de mejoras en las prácticas pedagógicas y la gestión del conocimiento en Axon Pharma, alineándose con sus objetivos estratégicos y mejorando su competitividad en la industria farmacéutica.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Contexto y lugar de indagación

La educación en la industria farmacéutica enfrenta múltiples desafíos que afectan tanto a la formación de los profesionales como a la adaptación de estos a las necesidades del sector. Estos problemas incluyen la influencia de la promoción farmacéutica, la falta de habilidades prácticas en los profesionales, y la necesidad de actualizar continuamente los programas educativos para alinearse con los avances tecnológicos y regulatorios.

Axon Pharma es una compañía farmacéutica con horizontes regionales en Latino América, con presencia en Chile y Colombia, definida como una multinacional independiente construida bajo altos estándares de ciencia y management. En la actualidad es una de las compañías con mayor crecimiento en el mercado farmacéutico, con un historial probado de éxitos en los segmentos SNC (Sistema Nervioso Central) y OTC (Over the Counter). Su portafolio de productos se extiende a un gran número de áreas terapéuticas tales como (Axon Pharma, s.f.):

- Gastroenterología.
- Neurología/Psiquiatría.
- Otorrinolaringología.
- Manejo del dolor.
- Dispositivos médicos.

Axon Pharma en el año 2021 adquiere a Química Suiza de Colombia dando origen a la actual subsidiaria de Axon Pharma, la cual mantiene su visión multinacional pero que como resultado presenta en la actualidad la natural fusión de las culturas de la antigua Axon Pharma (Colombia) y la cultura organizacional de Química Suiza; se genera una nueva forma de gerenciar el conocimiento, que es el resultado de sus respectivas experiencias por separado. Estos valiosos

conocimientos son importantes para el logro de los objetivos estratégicos corporativos; lo cual implica una integración de conocimientos que permitan construir y facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la compañía. (Axon Pharma, s.f.)

En el marco de dicha integración de conocimientos, Axon Pharma genera espacios pedagógicos para el desarrollo de competencias de su talento humano tanto en habilidades blandas como en el conocimiento del producto, la enfermedad y la competencia. Estos procesos pedagógicos carecen de planeación, pues de manera empírica se generan espacios de enseñanza, conduciendo a procesos de formación no estandarizados con la consecuente ausencia de integración con los objetivos estratégicos, lo que genera pérdida de tiempo, dinero y esfuerzos. que pueden impactar directamente en la sostenibilidad del negocio. Adicionalmente, el talento humano no encuentra claridad en el rumbo organizacional que le permita aplicar de manera efectiva los conocimientos y habilidades aprendidas. Aunado a lo anterior, quienes son los responsables de impartir las temáticas de formación, no cuentan con suficientes habilidades pedagógicas, que permitan la transmisión del conocimiento a través del tiempo. El resultado, es un talento humano que percibe el proceso pedagógico como una herramienta sin valor agregado para el desarrollo de sus labores diarias. (Axon Pharma, s.f.)

Frente a todo este contexto, se identifica que la industria farmacéutica requiere una actualización constante de los programas de formación en las compañías para incluir habilidades en liderazgo, tecnología, análisis de datos y sistematización de conceptos (KM). Los cambios tecnológicos y las nuevas aproximaciones terapéuticas son identificados como los principales elementos disruptivos que deben ser abordados por las compañías farmacéuticas, ante lo cual Axon Pharma reconoce el valor de revisar las prácticas pedagógicas a través del KM influenciando así sus programas de capacitación y entrenamiento, esperando redunden en el cumplimiento de sus metas estratégicas, con la consecuente mejora en su competitividad.

1.2. Descripción de la problemática-pregunta del problema.

Las empresas invierten su tiempo y recursos para lograr objetivos estratégicos, sin embargo, no potencian en la mayoría de los casos, su capacidad de absorción para hacer frente a los nuevos requerimientos de conocimiento. Enfrentan el constante desafío de gestionar y aprovechar de manera efectiva el conocimiento que generan y acumulan a lo largo de su trayectoria. Este conocimiento, que abarca desde información técnica y científica hasta experiencias y habilidades prácticas, es un activo invaluable para el éxito empresarial. Sin embargo, muchas empresas no cuentan con estrategias adecuadas para gestionar este conocimiento, lo que resulta en una pérdida significativa de recursos y oportunidades. Esto implica una pérdida lamentable de esos saberes contruidos a lo largo de la vida de las empresas, trayendo como consecuencias pérdidas de tiempo, reprocesos que redundan en pérdidas económicas. (Gupta, 2009)

En el caso de Axon Pharma, pese a contar con un sistema de gestión de procesos y un modelo de gestión documental, se ha identificado una debilidad en la gestión del conocimiento (KM) del equipo de ventas y mercadeo. De acuerdo con la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos (Sánchez, 2023), se ha encontrado que, frente a los requerimientos de capacitaciones y desarrollo de competencias de cara al equipo de mercadeo, la empresa no tiene procedimientos establecidos para la capacitación y el desarrollo de competencias en este ámbito. Esto genera un impacto negativo en la capacidad del equipo para absorber, compartir y aplicar nuevos conocimientos, lo que a su vez afecta su desempeño y la competitividad de la empresa en el mercado, generando un impacto negativo en la gerencia del conocimiento del equipo de ventas y mercadeo (Sánchez, 2023).

En la industria farmacéutica tanto colombiana como latinoamericana se detectan fenómenos pedagógicos transversales a los cuales no es ajeno Axon Pharma tal como se detectó a través de la

entrevista con la Gerente de recursos Humanos donde se evidencia la falta de estrategias pedagógicas formales para la KM en Axon Pharma, en línea con lo identificado frente a la problemática pedagógica y que de acuerdo con Sánchez (Sánchez, 2023), se traduce en los siguientes problemas específicos. Dicha entrevista fue desarrollada en la oficina de Axon Pharma con la Gerente de recursos Humanos de forma presencial. (Sánchez, 2023)

Teniendo en cuenta la información proporcionada por la Gerente de Recursos humanos de Axon Pharma; es posible integrar algunos de los aspectos en estos puntos que resumen el sentir en su compañía:

- **Procesos de formación aislados:** Las capacitaciones se enfocan en temas específicos sin una visión integral de la KM, lo que limita su impacto a corto plazo.
- **Enfoque técnico:** La formación se centra en aspectos técnicos y científicos, descuidando las competencias blandas y las habilidades de gestión del conocimiento.
- **Falta de estructuración pedagógica:** Los procesos de formación no están diseñados siguiendo principios pedagógicos sólidos, lo que dificulta el aprendizaje y la retención del conocimiento.
- **Evaluación inadecuada:** No se cuenta con mecanismos de evaluación claros y coherentes para medir el impacto de las capacitaciones en la KM.

Las deficiencias anteriormente citadas, en la gestión del conocimiento en Axon Pharma se intensifican cuando se examinan desde una perspectiva didáctica y pedagógica. Se observa una falta de:

- **Enfoque pedagógico en la formación:** Los procesos de capacitación no se basan en principios pedagógicos sólidos, lo que dificulta el aprendizaje y la retención del conocimiento.

- **Estrategias didácticas adecuadas:** Las estrategias de enseñanza utilizadas no son las más apropiadas para el desarrollo de competencias blandas y habilidades de gestión del conocimiento.

- **Metodologías de evaluación efectivas:** No se cuenta con mecanismos de evaluación claros y coherentes para medir el impacto de las capacitaciones en la KM.

- **Recursos didácticos pertinentes:** Los materiales utilizados en las capacitaciones no son adecuados para el público objetivo ni para los objetivos de aprendizaje planteados.

Las deficiencias en la gestión del conocimiento en Axon Pharma, exacerbadas por la falta de un enfoque didáctico y pedagógico adecuado, tienen las siguientes consecuencias:

- **Aprendizaje ineficaz:** Los colaboradores no logran adquirir las competencias y habilidades necesarias para gestionar el conocimiento de manera efectiva.

- **Baja motivación para el aprendizaje:** La falta de estrategias didácticas atractivas y relevantes desmotiva a los empleados para participar en las capacitaciones.

- **Dificultad para aplicar el conocimiento:** Los colaboradores no saben cómo aplicar el conocimiento adquirido en su trabajo diario.

- **Disminución del rendimiento laboral:** La falta de competencias en KM afecta negativamente el desempeño del equipo de ventas y mercadeo.

- **Pérdida de competitividad:** La empresa pierde competitividad en el mercado debido a la ineficiencia en la gestión del conocimiento.

De acuerdo con (Sánchez, 2023), el proceso de enseñanza aprendizaje para la fuerza de ventas se orienta a un resultado propiamente enfocado en el conocimiento del producto, manejo de la enfermedad y análisis de la competencia. Desde un punto de vista netamente médico, científico y de marketing, llegando a un resultado técnico. Dicho proceso carece de un enfoque pedagógico formal, dejando los resultados limitados a una transmisión de conocimiento casi memorístico,

carente de una estructuración pedagógica, didáctica y sin una evaluación desde el punto de vista metodológico que cumpla con los objetivos pedagógicos, lo cual conlleva procesos aislados que cumplen con objetivos de promoción que dependen más de las personas que lo imparten pero no de la cultura de Axon Pharma, y menos de un proceso pedagógico formal con unos objetivos, metodologías y evaluaciones que respondan al gerenciamiento del conocimiento (Knowledge Management).

Sánchez manifiesta que la fuerza de ventas requiere algunas competencias blandas tales como comunicación efectiva, empatía, habilidades de negociación y gestión del tiempo entre otras. (Sánchez, 2023)A

Por todo lo anterior se genera una necesidad apremiante en las compañías farmacéuticas, para no dejar perder estos conocimientos que han construido por mucho tiempo y que le han ayudado a construir sus resultados, esto hace plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles estrategias pedagógicas son pertinentes para el desarrollo de competencias blandas en área comercial que favorecen la gestión del conocimiento en un laboratorio farmacéutico en Bogotá?

1.3. Objetivos

En el marco de esta investigación, se plantearon objetivos claros y específicos que guiarían el análisis y la evaluación de las prácticas pedagógicas y la gestión del conocimiento en Axon Pharma. Estos objetivos son fundamentales para proporcionar una comprensión integral y para proponer soluciones efectivas que contribuyan al desarrollo continuo y al éxito de la organización.

Objetivo general

Caracterizar las estrategias pedagógicas que favorecen los procesos formativos en el área comercial Axon Pharma

Objetivos específicos

- Identificar las prácticas pedagógicas en la gestión del conocimiento en Axon Pharma.
- Analizar sobre las prácticas pedagógicas que se vienen realizando en la gestión del conocimiento en Axon Pharma.
- Formular recomendaciones y mejoras para la gestión del conocimiento en Axon Pharma.

1.4. Antecedentes

La gestión del conocimiento (KM por el término del inglés) se ha convertido en un tema crucial para las empresas en el siglo XXI, especialmente en sectores como el farmacéutico, donde el conocimiento es un activo fundamental para la innovación, el desarrollo de productos y la competitividad.

Para reconocer la importancia de la evolución de los conceptos de la investigación se construyó una ecuación de búsqueda en la base de datos Scopus de la siguiente manera: Las palabras clave empleadas en la búsqueda fueron: "knowledge management" OR pedagog* AND pharmaceut*. Esta parte de la ecuación, busca documentos que contengan cualquiera de los términos especificados, ya sea en su título, resumen, palabras clave o texto completo. El uso de "OR" como operador booleano indica que se busca la presencia de cualquiera de estos términos. Por su parte el operador booleano "AND" restringe la búsqueda a documentos que contengan además alguno de los términos relacionados con Pharmaceutical. El uso de "AND" como operador

booleano indica que se requiere la presencia de ambos conjuntos de términos para que un documento sea considerado relevante. (Scopus, s.f.)

El resultado son 724 documentos publicados desde el año de 2000 al 2023, donde se evidencia una tendencia creciente, duplicándose los documentos publicados entre el 2010 y el 2012, en investigaciones asociadas a este tema; sin embargo este mismo año muestra un cambio en la tendencia, reduciendo el volumen de publicaciones a un promedio de 35 por año, donde el año 2023 muestra una recuperación en el interés (con 52 trabajos presentados) que permite intuir el aumento en las investigaciones alrededor del tema central del presente trabajo.

Tabla 1 Clasificación de la bibliografía de acuerdo con los objetivos

AUTOR	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	APORTE A LA INVESTIGACIÓN
Hung y Haefliger	Discutir los factores críticos de éxito involucrados en la implementación de un sistema de gestión del conocimiento (KMS)	Estudios de campo y una revisión de la literatura	Esencial para comprender los factores críticos de éxito en la implementación de un sistema de gestión del conocimiento (KMS).
Gibson C.; Vermeulen F.	Identificar la composición, diseño y aprendizaje de equipos y la importancia de los subgrupos para comprender el comportamiento del equipo.	El estudio es de tipo empírico y cuantitativo, basado en la recopilación y análisis de datos de equipos en organizaciones reales.	Parámetros para monitorear y evaluar continuamente el impacto de las prácticas pedagógicas y de gestión del conocimiento en función de la dinámica de los subgrupos. Esto permitirá ajustes y mejoras en tiempo real.
Alegre J.; Sengupta K.; Lapiedra R.	Identificar cómo la gestión del conocimiento (GC) afecta el desempeño de la innovación en las empresas de biotecnología	El estudio es empírico y utiliza un enfoque cuantitativo para analizar la relación entre la	Destaca prácticas clave de GC que son particularmente efectivas, como la creación y transferencia de conocimientos. La importancia de medir el desempeño en innovación no solo por la cantidad de

AUTOR	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	APORTE A LA INVESTIGACIÓN
		gestión del conocimiento (GC) y el desempeño en innovación	innovaciones, sino también por su calidad y velocidad de desarrollo.
Hung y Haeffliger,	Discutir los factores críticos de éxito involucrados en la implementación de un sistema de gestión del conocimiento (KMS)	El estudio es teórico-empírico, combinando la revisión de la literatura con el análisis de casos para identificar los factores críticos de éxito en la implementación de sistemas de gestión del conocimiento (KMS).	Proporciona una lista de factores críticos de éxito para la implementación de KMS, que son directamente aplicables. Estos factores incluyen el apoyo de la alta dirección, la cultura organizacional favorable, la infraestructura tecnológica adecuada y la capacitación continua de los empleados.
Currie G.	Estudiar desde la perspectiva epistemológica, de poder y cultura el impacto en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	Se basa en un enfoque cualitativo para explorar las cuestiones de epistemología, poder y cultura en el contexto del uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).	Destaca cómo las creencias y conocimientos predominantes en una organización pueden influir en la aceptación y uso de nuevas tecnologías. Esto significa que es esencial considerar las percepciones y entendimientos de los empleados sobre el conocimiento y la tecnología al implementar un KMS.
Nonaka y Takeuchi	Identificar si la creación de conocimiento es un factor clave para el éxito de las empresas japonesas en la industria farmacéutica	Estudios de caso de diversas empresas japonesas para ilustrar y validar su teoría sobre la creación de conocimiento organizacional.	Realizaron entrevistas en profundidad y observaciones con directivos y empleados en las empresas estudiadas. Además de la estructuración del Estudio del caso

Fuente: Elaboración propia a partir de (Scopus, s.f.)

El ciclo de experimentación, comunicación reflexiva y codificación dentro de los equipos se encuentra estrechamente vinculado a la dinámica de los subgrupos. La "fortaleza del subgrupo", definida como el grado de superposición demográfica entre sus miembros, tiene un impacto significativo en el aprendizaje del equipo. Esto se debe a que las características individuales de los miembros influyen en la forma en que interactúan, comparten conocimiento y aprenden unos de otros (Gibson & Vermeulen, 2003).

En el contexto de la industria biotecnológica, la gestión del conocimiento (GC) juega un papel fundamental en el rendimiento innovador. La GC facilita la creación, captura, almacenamiento y difusión de conocimiento dentro de las organizaciones, lo que es crucial para el desarrollo de nuevas tecnologías y productos. El estudio de Alegre y Sengupta (Alegre y Sengupta, 2013), sobre el "Impacto de la Gestión del Conocimiento en el Desempeño Innovador" lo confirma, demostrando que las empresas con prácticas sólidas de GC son más propensas a innovar con éxito.

El estudio de Hung y Haefliger (Hung y Haefliger, 2005), discute los factores clave para la implementación exitosa de Sistemas de Gestión del Conocimiento (KMS tomado del inglés) destacando la importancia de estas iniciativas para mejorar la competitividad empresarial en su estudio; actores críticos en la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento (SGC) (Hung y Haefliger, 2005). Por otro lado (Sydler y Haefliger, 2014); propone un método para medir la inteligencia colectiva y su impacto en la visión basada en el conocimiento de la empresa. Este enfoque cuantitativo ofrece una perspectiva valiosa sobre cómo la gestión del conocimiento puede influir en la rentabilidad a largo plazo.

Una cantidad sustancial de investigaciones se ha centrado en determinar y clasificar las estructuras de la organización global de investigación y desarrollo (I+D) de las corporaciones multinacionales (EMN tomado del inglés). Sin embargo, se han realizado pocas investigaciones

para mostrar cómo las diversas estructuras de I+D adoptadas por las multinacionales afectan su capacidad para generar y desplegar innovaciones a nivel mundial. (Persaud, 2005).

(Currie G. , 2003). Examina cuestiones de epistemología, poder y cultura con respecto a su impacto en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para gestionar el conocimiento dentro de una organización. Utilizando un estudio de caso empírico de una compañía farmacéutica global, en la que la implementación de una intranet. Habla que a medida que las empresas dirigen sus actividades de innovación hacia la colaboración con socios externos, enfrentan desafíos adicionales en la gestión de su conocimiento. Si bien en los sistemas de innovación cerrados se aplican diferentes modos de regímenes de derechos de propiedad intelectual, parece haber tensión entre los conceptos de “innovación abierta” y “derechos de propiedad intelectual”.

Aunque muchas organizaciones están implementando sistemas de gestión del conocimiento (KMS), hay poca evidencia empírica sobre si el uso de KMS puede mejorar el desempeño individual y cómo el tiempo y la experiencia influyen en el valor derivado del uso de KMS (Ko, 2011). La gestión del conocimiento emerge como un componente vital para el desempeño innovador en la industria farmacéutica. Desde la influencia de los subgrupos en el comportamiento de aprendizaje hasta la implementación efectiva de sistemas de gestión del conocimiento, estos estudios subrayan la necesidad de estrategias informadas para aprovechar el conocimiento y potenciar la innovación en un entorno empresarial dinámico.

Existe una creciente evidencia empírica que sugiere que las estrategias pedagógicas, pueden ser efectivas para el desarrollo de competencias blandas. Por ejemplo, un estudio de (Jones, 2007), encontró que el aprendizaje experiencial fue efectivo para mejorar las habilidades de comunicación y colaboración de los empleados. Otro estudio de (Burke, 2006) encontró que la mentoría fue efectiva para mejorar el desempeño de los empleados en el área comercial.

Numerosos estudios han demostrado el impacto positivo de la Gestión del Conocimiento (KM) en los resultados de las empresas farmacéuticas. Es el caso de los estudios de (Subramaniam, 2005), quienes encontraron que las empresas farmacéuticas con una cultura de KM sólida tenían un mejor desempeño financiero que aquellas que no la tenían. Este estudio destaca cómo la integración efectiva del conocimiento tácito y explícito dentro de las organizaciones farmacéuticas conduce a una mayor innovación y, por ende, a ventajas competitivas sostenibles. De manera similar, (Nonaka, 1995), identifica la creación de conocimiento como un factor clave para el éxito de las empresas japonesas en la industria farmacéutica, subrayando la importancia de procesos dinámicos como la conversión del conocimiento tácito en explícito y viceversa para impulsar la innovación y la adaptabilidad.

Además de estos estudios, otros investigadores han contribuido a la comprensión de cómo la KM puede transformar la industria farmacéutica. (Lichtenthaler, 2009), señalaron que la capacidad de gestionar tanto el conocimiento interno como externo es crucial para las empresas farmacéuticas, especialmente en un entorno tan intensivo en investigación y desarrollo (I+D). Las empresas que desarrollan capacidades de absorción y explotación del conocimiento externo, además de gestionar eficientemente el conocimiento interno, muestran una mayor capacidad para desarrollar nuevos productos y tecnologías innovadoras.

Por otro lado, (Powell, 2005), enfatizaron que las redes de colaboración y las alianzas estratégicas juegan un papel vital en el KM dentro de la industria farmacéutica. Estas redes permiten a las empresas acceder a conocimientos y recursos externos, facilitando la innovación abierta y acelerando el proceso de desarrollo de fármacos. La colaboración con universidades, centros de investigación y otras empresas también se ha identificado como un factor que incrementa la capacidad innovadora y la competitividad de las empresas farmacéuticas.

(Goffin, 2005), sugieren que una gestión efectiva del conocimiento puede llevar a una mayor eficiencia operativa y a la optimización de los procesos de I+D, reduciendo los tiempos de desarrollo y los costos asociados. Además, las prácticas de KM que fomentan la compartición del conocimiento y la colaboración interdisciplinaria dentro de las empresas farmacéuticas han demostrado mejorar la capacidad para resolver problemas complejos y desarrollar tratamientos innovadores.

Aplicar estos principios en contextos educativos no formales tiene el potencial de mejorar significativamente los procesos de enseñanza y aprendizaje. Facilitaría la creación y difusión del conocimiento pedagógico y administrativo, y contribuiría a un mejor desempeño organizacional en general. Así, una cultura robusta de KM en el entorno educativo no solo apoya la mejora continua en la calidad de la educación, sino que también potencia la capacidad de las instituciones para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno.

1.5. Justificación

La capacidad de crear conocimiento y difundirlo en toda una organización se reconoce hoy como una capacidad estratégica importante para obtener ventajas competitivas. Los académicos y directivos han mostrado un interés cada vez mayor en comprender y gestionar el conocimiento organizacional. A pesar de esto, hay pocos ejemplos en la literatura que cierren la brecha entre el conocimiento y la aplicación del conocimiento. Este trabajo desarrolla una iniciativa de gestión del conocimiento que facilita la creación y el intercambio de conocimiento más allá de los límites del proyecto, basada en una investigación exploratoria en la compañía farmacéutica AstraZeneca. (Jonas H. , 2017).

Muchas compañías invierten miles de dólares en programas que garanticen el conocimiento de sus colaboradores mediante procesos pedagógicos en los cuales no tiene en cuenta los objetivos,

el método ni los resultados además de una evaluación de dichos procesos muy subjetiva en la cual nunca intervienen las necesidades propias de sus colaboradores. Mejorar las competencias tanto duras como blandas, ayudan a las personas a poder cumplir con los objetivos estratégicos de manera más cómoda, segura y feliz, redundando en beneficios tanto económicos como de resultados para la compañía. Las empresas necesitan desarrollar a sus colaboradores como parte de él plan estratégico de Capacitación, Entrenamiento y Formación de sus equipos, en este estudio se podrá aportar para encontrar algunas metodologías apropiadas para hacer que los Gerentes tengan las herramientas pedagógicas que aportan al desarrollo de competencias blandas y que favorezcan la gestión del conocimiento en el área comercial de laboratorios Axon Pharma.

La razón por la cual las empresas deben Gerenciar el Conocimiento es un sentido de supervivencia, compañías que gerencian efectivamente su conocimiento son compañías que perduran en el tiempo, debido a que sus saberes son transferidos de generación en generación ayudando a construir su propia cultura. Los beneficios de identificar y analizar las prácticas pedagógicas para tener claro la estrategia de Gerenciamiento del Conocimiento le permiten a Axon Pharma tener esa hoja de ruta para encarrilar a todos los colaboradores de la fuerza comercial en el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

Un aspecto fundamental para lograr esto es comprender y aplicar referentes teóricos sólidos sobre la Gestión del Conocimiento (KM), concederlos y adoptarlos, como lo sugieren (Utami y Ferdiansah, 2017), proporciona una base estructurada y efectiva para implementar estrategias de KM. Es de suma importancia conocer y entender la práctica de la Gestión del Conocimiento en instituciones como Laboratorios Axon Pharma, lo cual implica una serie procesos pedagógicos que garanticen que dicha gestión del conocimiento cumple con las funciones estratégicas de la compañía.

Preguntas como las que se hacen Marian Gómez Hernández (Gómez Hernández, 2012) y (Blair, 2002), sobre la necesidad del KN en una compañía farmacéutica:

- ¿Cuáles son las tecnologías habilitadoras para la Gestión del Conocimiento?
- ¿Cuáles son los requisitos previos para la gestión del conocimiento?,
- ¿Cuáles son los grandes retos de la Gestión del Conocimiento?,
- ¿Qué hacer con ese conocimiento?,
- ¿Cómo ponerlo en práctica?, ¿cómo implantarlo y gestionarlo para conseguir una mejora efectiva en el rendimiento de la empresa u organización?

Por su parte (Subanidja S. &, 2017), manifiestan la necesidad de generar más investigaciones para explorar el papel del KM y comprender cómo se puede implementar el KM en una empresa para mejorar de manera sostenible el desempeño. También trabaja en la importancia en la comprensión cognitiva de la Gestión del Conocimiento (G.C), siendo diestros en discutir temas de carácter técnico de su negocio. Introduce la metodología de muestreo aleatorio estratificado, regresión lineal, regresión moderada y análisis de ruta, se puede concluir que KM puede ser una variable independiente, moderadora o interviniente.

La perspectiva planteada por (Rafique, 2019), se fundamenta en la gestión económica y de productividad, considerando que cuando las organizaciones invierten su tiempo y recursos para lograr objetivos estratégicos y así potenciar su capacidad de absorción para hacer frente a los nuevos requerimientos de conocimiento. También explora el impacto de los comportamientos humanos relacionados con los lazos instrumentales (INST), el compromiso afectivo (AFC) y el intercambio de conocimientos tácitos (TKS) en la capacidad de absorción (ACAP); basado en muestras de compañías farmacéuticas de Pakistán muestran una contribución significativa del comportamiento humano en el desarrollo de la capacidad de absorción.

(Karami, 2021), afirma que la gestión de la calidad total (TQM tomado de la sigla en inglés) y la gestión del conocimiento (KM tomado de la sigla en inglés) desempeñan un papel importante en la mejora de la situación de la organización y en la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva (CA tomado de la sigla en inglés). Por lo tanto, armonizar TQM y KM con los objetivos y el desempeño de la organización conduce a mayores capacidades de la organización.

Cabe resaltar que un componente fundamental en el éxito organizacional está asociado con la gestión de recursos humanos, para lo cual (Hashemi, 2017) manifiesto que la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional son temas importantes en dicha gestión. El estudio desarrollado, examina la relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en las Empresas de Servicios Sociales Petroleras. Este estudio es descriptivo correlacional y aplicado en cuanto a la recolección de datos. Los datos se recopilaron mediante un cuestionario y se analizaron mediante estadística descriptiva.

Es así como la cultura organizacional, de acuerdo con (Prystupa K. , 2017), y (Arriagada, 2014), es un factor importante que influye en los procesos de gestión del conocimiento en las pequeñas empresas. Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la gestión del conocimiento puede ser decisiva para el éxito y la competitividad de estas empresas en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico. Esto conlleva, según (Arriagada, 2014), que las prácticas actuales de gestión del conocimiento se caractericen dentro de la organización, luego identificar las redes de conocimiento ubicadas en proyectos colaborativos, observar el grado de virtualidad de estas redes e identificar los facilitadores de la comunicación.

Por otro lado, la perspectiva de aprendizaje organizacional conlleva la definición de espacios para reflexionar de manera más crítica sobre los problemas de la gestión del conocimiento, de acuerdo con (Currie G. , 2003). (Mejía Jiménez G. , 2011), aduce que; el ejercicio investigativo es una estrategia para que el aprendizaje pueda ser realizado, y no solo un saber hacer, sino

construyendo esas esferas de lo humano, cognitiva, afectiva, valorativa y praxia, haciendo visible la manera cómo se construyen esas capacidades de ellos y ellas para hacer de la educación un proceso que transforma al sujeto (individuación), modifica procesos de socialización, nos sitúa en el escenario de lo público como actores de transformación de las condiciones concretas de lo social, que producen en nuestra sociedad negación del diferente, exclusión, segregación, dominación.

Es de anotar que los colaboradores de Axon Pharma requieren una serie de competencias que sean útiles para desarrollar sus funciones y cumplir con los objetivos corporativos para lo cual; el concepto de competencia de acuerdo con (Greimas, 1979), citado por (Orjuela E. S., 2013), proponen que “El análisis del concepto de competencia propuesto por la semiótica discursiva gana en claridad si se empieza por el examen del acto”, considerado por (Greimas, 1979), como “el lugar del surgimiento de las modalidades”. Al respecto Greimas y Courtés afirman: “En la tradición escolástica, se entiende por acto “lo que hace-ser” y corresponde al paso de la potencialidad a la existencia”.

Con base en lo anterior, desde la perspectiva de las compañías farmacéuticas se resaltan aspectos como tomador de decisiones, comunicar, líder y educar, manifiestos en el método actual de Axon Pharma. Esto fundamentado en el apoyo que el área de marketing hace en el sector farmacéutico, el cual debe comprender con claridad las formas de dosificación, acciones y empleo tanto de los medicamentos como de los productos relevantes, con el conocimiento de los procesos de manufactura y distribución. Todo esto sobre el pilar de la ética ((FIP), 2000).

2. REFERENTES TEÓRICOS.

El desarrollo de la presente investigación sobre las prácticas pedagógicas y la Gerencia del Conocimiento (KM) en el ámbito educativo en la industria farmacéutica, se sustenta en un marco teórico que aborda diversas perspectivas y modelos conceptuales relevantes. La Gerencia del Conocimiento, definida como el proceso sistemático de creación, captación, intercambio y gestión del conocimiento en una organización, ha demostrado ser un factor crucial para mejorar la eficiencia, la innovación y el desempeño organizacional. Este estudio se basa en teorías clásicas y contemporáneas que explican la dinámica del conocimiento, incluyendo los trabajos de (Nonaka, 1995), sobre la creación de conocimiento organizacional, así como las investigaciones de (Davenport y Prusak, 1998), que destacan la importancia del capital intelectual y los procesos de conocimiento en las organizaciones. Además, se exploran modelos de KM aplicados específicamente al contexto educativo, considerando cómo estos principios pueden ser adaptados para optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, fomentar la innovación pedagógica y mejorar la gestión administrativa en instituciones educativas. La integración de estos referentes teóricos proporciona una base sólida para analizar y comprender las prácticas de KM en el ámbito educativo, permitiendo el desarrollo de estrategias efectivas que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y a la mejora continua del sistema educativo.

2.1 Categoría Prácticas pedagógicas en la Industria Farmacéutica.

Es de suma importancia recordar lo que significa las prácticas pedagógicas y se refieren al conjunto de métodos, estrategias, técnicas y actividades que los educadores utilizan para facilitar

y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas prácticas están fundamentadas en teorías educativas y pedagógicas y se adaptan a los contextos específicos, necesidades y características de los estudiantes. Las prácticas pedagógicas abarcan desde la planificación y diseño curricular hasta la implementación de actividades de enseñanza, la evaluación del aprendizaje y la creación de ambientes educativos que promuevan el desarrollo integral de los estudiantes (Hattie J. , 2009). Es importante explorar las teorías educativas relevantes y su aplicación en la capacitación de equipos de ventas farmacéuticos:

La teoría del aprendizaje experiencial de David Kolb (Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.* , 1984) es fundamental para la capacitación en ventas, ya que enfatiza el aprendizaje a través de la experiencia directa. Kolb propone un ciclo de aprendizaje que incluye cuatro etapas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. En el contexto de la capacitación de ventas farmacéuticas, este enfoque puede implementarse mediante actividades prácticas, como role-playing y simulaciones de ventas, seguidas de sesiones de reflexión donde los vendedores discuten y analizan sus experiencias.

La teoría de la andragogía de Malcolm Knowles (Knowles M. S., 2011) se centra en la educación de adultos, destacando la importancia de la autonomía, las experiencias previas, la motivación interna y la relevancia del aprendizaje. Para la capacitación de equipos de ventas, es esencial diseñar programas que permitan a los vendedores tener control sobre su aprendizaje, aprovechar sus experiencias previas y asegurarse de que los contenidos sean directamente aplicables a su trabajo. Esto puede lograrse mediante módulos de autoaprendizaje, estudios de caso relevantes y discusiones en grupo.

Etienne Wenger (Wenger, 1998) propone que el aprendizaje es más efectivo cuando se lleva a cabo en comunidades de práctica, donde los individuos comparten conocimientos,

habilidades y experiencias. En la industria farmacéutica, la creación de grupos de aprendizaje colaborativo puede ser una estrategia poderosa. Estos grupos permiten a los vendedores compartir mejores prácticas, discutir desafíos comunes y apoyarse mutuamente en su desarrollo profesional. Las reuniones regulares y las plataformas en línea pueden facilitar estas interacciones.

El Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) fomenta el aprendizaje activo mediante la resolución de problemas reales. Este enfoque es particularmente útil en la capacitación de ventas farmacéuticas, donde los vendedores pueden enfrentarse a escenarios específicos de ventas y desarrollar estrategias para abordarlos. Los estudios de caso y las simulaciones de situaciones problemáticas ayudan a los participantes a aplicar teorías y técnicas en contextos prácticos, mejorando su capacidad para resolver problemas de manera efectiva.

El modelo de evaluación de capacitación de Donald Kirkpatrick (Kirkpatrick, 2006) es una herramienta útil para medir la efectividad de los programas de formación en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En la capacitación de ventas, este modelo puede utilizarse para evaluar la satisfacción de los participantes con el programa (reacción), la adquisición de conocimientos y habilidades (aprendizaje), los cambios en el comportamiento de ventas (comportamiento) y el impacto en el desempeño de ventas (resultados). Esta evaluación integral ayuda a identificar áreas de mejora y asegurar que los programas de capacitación sean efectivos.

La teoría de la transferencia del aprendizaje se enfoca en cómo los conocimientos y habilidades adquiridos durante la capacitación pueden aplicarse efectivamente en el trabajo. En la industria farmacéutica, es crucial diseñar programas de capacitación que incluyan componentes que faciliten esta transferencia, como simulaciones de ventas, coaching en el lugar de trabajo y seguimiento post-capacitación. Esto asegura que los vendedores no solo adquieran conocimientos teóricos, sino que también sean capaces de aplicarlos en situaciones reales de ventas.

El diseño de programas de capacitación efectivos para equipos de ventas en la industria farmacéutica debe basarse en las teorías mencionadas. Los programas deben incluir una combinación de actividades prácticas, reflexión crítica, módulos de autoaprendizaje y estudios de caso relevantes. Es importante involucrar a los participantes en el diseño de los programas para asegurarse de que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Fomentar la creación de comunidades de práctica entre los vendedores puede mejorar significativamente el aprendizaje y la colaboración. Estas comunidades pueden reunirse regularmente para discutir casos de ventas, compartir mejores prácticas y ofrecer apoyo mutuo. Las plataformas en línea también pueden facilitar la comunicación y el intercambio de conocimientos entre los miembros de la comunidad. La evaluación continua y la retroalimentación son esenciales para el éxito de los programas de capacitación. Utilizando el modelo de Kirkpatrick, las organizaciones pueden evaluar la efectividad de la capacitación y hacer ajustes según sea necesario. La retroalimentación regular de los participantes también es crucial para identificar áreas de mejora y asegurar que los programas sean relevantes y efectivos.

La capacitación de equipos de ventas en la industria farmacéutica puede beneficiarse significativamente de la aplicación de teorías educativas y metodologías de aprendizaje adecuadas. Al diseñar programas de formación basados en el aprendizaje experiencial, la andragogía, las comunidades de práctica y el ABP, las organizaciones pueden mejorar la efectividad de sus equipos de ventas. Además, la evaluación continua y la creación de comunidades de práctica aseguran que los programas de capacitación se mantengan relevantes y efectivos. En última instancia, estas prácticas pedagógicas pueden conducir a un mejor desempeño de ventas y a una mayor competitividad en el mercado farmacéutico.

2.2 Categoría Knowledge Management (KM) Gerencia del conocimiento.

La Gerencia del Conocimiento (KM), o Gestión del Conocimiento (GC), se refiere a un conjunto de prácticas, estrategias y procesos sistemáticos utilizados para identificar, capturar, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento dentro de una organización con el fin de mejorar su eficiencia, innovación y capacidad de toma de decisiones. En el contexto educativo, KM implica la gestión efectiva del conocimiento pedagógico, administrativo y organizacional para optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, fomentar la colaboración entre educadores y estudiantes, y mejorar el rendimiento y la sostenibilidad organizacional.

KM abarca tanto el conocimiento tácito, que es personal y difícil de formalizar, como el conocimiento explícito, que puede ser fácilmente documentado y compartido. Las teorías de KM, como las desarrolladas por Nonaka y Takeuchi (Nonaka, 1995), destacan la importancia de la conversión de conocimiento tácito en explícito y viceversa, a través de procesos de socialización, externalización, combinación e interiorización, conocidos como el modelo SECI.

La sigla SECI en el contexto de la Gestión del Conocimiento (Knowledge Management, KM) se refiere al modelo de creación de conocimiento desarrollado por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (Nonaka, 1995). El modelo SECI describe un proceso dinámico en el que el conocimiento se convierte entre sus formas tácitas y explícitas a través de cuatro modos de conversión:

Socialización (S): Este es el proceso de compartir conocimiento tácito de una persona a otra a través de la experiencia compartida. Se basa en la interacción directa y el intercambio informal, como la observación, la imitación y la práctica conjunta. Un ejemplo común es el aprendizaje a través del trabajo en equipo o el mentoring .

Externalización (E): Aquí, el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito, generalmente mediante la articulación y la formalización de ideas, conceptos o modelos. Este

proceso incluye la documentación, la creación de manuales, la escritura de informes y cualquier otra forma de codificar el conocimiento tácito en un formato que pueda ser comunicado y compartido.

Combinación (C): Este modo implica la integración y sistematización de diferentes cuerpos de conocimiento explícito. A través de la combinación, el conocimiento explícito se reorganiza y se amplía mediante la recopilación de datos, la categorización y la síntesis.

Interiorización (I): En este último modo, el conocimiento explícito se interioriza y se convierte en conocimiento tácito individual. Esto ocurre a través de la práctica y la aplicación personal del conocimiento, lo cual puede ser facilitado mediante el aprendizaje práctico, la capacitación y la experiencia personal. A través de la interiorización, los individuos incorporan el conocimiento explícito en sus habilidades y prácticas cotidianas.

El modelo SECI es central en la teoría de Nonaka y Takeuchi sobre la creación del conocimiento organizacional, ya que destaca la interacción continua y recíproca entre el conocimiento tácito y explícito. Este ciclo de conversión de conocimiento es fundamental para fomentar la innovación y la adaptación en las organizaciones.

Además, la Gerencia del Conocimiento en educación busca crear un entorno en el que el conocimiento fluya libremente y sea accesible para todos los miembros de la comunidad educativa. Esto incluye el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para facilitar el intercambio de información, la creación de comunidades de práctica, y la implementación de sistemas y plataformas que soporten la creación y el uso compartido del conocimiento.

La Gerencia del Conocimiento en el ámbito educativo se centra en la optimización y mejora continua de los procesos educativos a través de la gestión eficaz del conocimiento. Este enfoque no solo busca aumentar la eficiencia operativa y la calidad educativa, sino también promover una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad en un entorno educativo dinámico.

La gestión del conocimiento (KM) ha ganado un interés creciente en las últimas dos décadas, posicionándose como un tema fundamental para el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Esta tendencia se refleja en el volumen de publicaciones académicas relacionadas con la KM, las cuales han experimentado un aumento significativo desde finales de la década de 1990.

3.DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1. Tipo de y enfoque de investigación.

En la industria farmacéutica, la capacitación de equipos de ventas es una tarea crítica que requiere no solo la transmisión de conocimientos técnicos y habilidades prácticas, sino también la comprensión profunda de las dinámicas interpersonales y contextuales que influyen en el proceso de venta. Dado el carácter complejo y multifacético de este entorno, un enfoque cualitativo hermenéutico resulta particularmente adecuado para explorar y comprender las prácticas pedagógicas en ambientes no formales.

Este estudio se basa en el enfoque hermenéutico cualitativo, inspirado en las ideas de Hans-Georg Gadamer (Gadamer, 1989), que enfatiza la interpretación y el entendimiento de las experiencias humanas. La hermenéutica, como metodología de investigación, se centra en la interpretación de los textos y las acciones humanas, considerando los contextos históricos y culturales en los que se inscriben. En este sentido, el enfoque hermenéutico cualitativo permite captar las sutilezas y significados profundos que subyacen a las prácticas pedagógicas en la capacitación de equipos de ventas.

La elección de este enfoque responde a la necesidad de explorar no solo las técnicas y métodos de capacitación, sino también las experiencias subjetivas de los vendedores, sus percepciones y la manera en que interpretan y aplican el conocimiento adquirido. Al comprender cómo los vendedores experimentan y significan su proceso de capacitación, es posible identificar prácticas pedagógicas que no solo sean efectivas en términos de contenido, sino que también resuenen con los participantes y promuevan una transferencia de aprendizaje significativa.

A partir del problema identificado en Axon Pharma y siguiendo los desarrollos metodológicos de Hernández Sampieri (Hernández Sampieri, 2010), se establece que la

necesidad central radica en redefinir la Gestión del Conocimiento (KM) y las prácticas pedagógicas del laboratorio. Para abordar este problema, se optó por utilizar el modelo metodológico del Estudio de Caso, que permite una exploración profunda, detallada de las prácticas y procesos específicos dentro del contexto de Axon Pharma. Este enfoque es especialmente adecuado para la comprensión integral de las dinámicas de gestión del conocimiento y su impacto en la capacitación de equipos de ventas, proporcionando una base sólida para la interpretación y el análisis cualitativo.

3.2. Conceptualización de la metodología.

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez, citado por (Bernal, 2010), la metodología de investigación cualitativa “se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada”. Esta orientación es particularmente relevante para el presente estudio, que se enfoca en el Gerenciamiento del Conocimiento (KM) y la percepción de los colaboradores de Axon Pharma.

El enfoque cualitativo hermenéutico se centra en la comprensión, interpretación y análisis de los fenómenos desde la perspectiva de los participantes. En este caso, la labor del investigador se orienta a captar las percepciones y experiencias de los colaboradores de Axon Pharma en relación con el KM, involucrando una exploración profunda de las características subjetivas del fenómeno. Este enfoque permite obtener una visión integral y matizada del contexto organizacional y de cómo se experimenta y se gestiona el conocimiento dentro de la empresa.

Siguiendo a (Hernández Sampieri, 2010), la base de los datos en este método no es numéricos, sino que se fundamenta en información cualitativa como palabras, imágenes o

narrativas. Este tipo de datos permite capturar la complejidad y el contexto del fenómeno estudiado, proporcionando una comprensión detallada de las cuestiones sociales, culturales, psicológicas y humanas que subyacen al KM en Axon Pharma. Esta metodología es adecuada cuando se busca una comprensión rica y detallada de un tema, en lugar de generalizaciones numéricas.

El método cualitativo seleccionado para esta investigación es el Estudio de Caso. Según (Hernández Sampieri, 2010), el estudio de caso es una estrategia de investigación que implica un examen detallado y profundo de un fenómeno dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos. Esta metodología es ideal para investigar el KM en Axon Pharma, ya que permite un análisis exhaustivo del contexto organizacional y de cómo los colaboradores perciben y gestionan el conocimiento.

El estudio de caso facilita la comprensión de las dinámicas específicas de Axon Pharma, permitiendo al investigador explorar cómo se desarrollan las prácticas de KM y cómo estas prácticas son experimentadas y entendidas por los colaboradores. A través de entrevistas en profundidad, observaciones y análisis de documentos, se busca proporcionar una comprensión rica y matizada de las prácticas pedagógicas en ambientes no formales y su impacto en la capacitación de equipos de ventas.

Ahora bien, el estudio del caso se desarrolla siguiendo el proceso metodológico, definido por Robert k Yin (Yin, 2018) en su libro *Case study research and applications design methods*. Presenta una estructura comprensiva y rigurosa para la implementación de estudios de caso en la investigación. Yin define el estudio de caso como una investigación empírica que examina un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos. Este enfoque es particularmente valioso para responder preguntas de investigación del tipo "cómo" y "por qué",

donde el investigador tiene poco control sobre los eventos y busca comprender fenómenos complejos en su entorno natural. La metodología de Yin se destaca por su énfasis en el diseño cuidadoso, la recolección sistemática de datos y el análisis detallado, garantizando así la validez y confiabilidad de los hallazgos. Este enfoque metodológico se ve reflejado en esta investigación sobre la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas en Axon Pharma, proporcionando una estructura sólida y detallada para examinar cómo las prácticas pedagógicas y la gestión del conocimiento afectan el desempeño y la innovación en la empresa. Al aplicar el modelo de Yin, podemos identificar con mayor precisión los factores críticos y las mejores prácticas dentro de su contexto real, lo que nos permite formular recomendaciones específicas y relevantes para la organización. Con estos principios, el estudio de caso se convierte en una herramienta poderosa para explorar y explicar fenómenos tanto en las ciencias sociales como en otros campos de investigación aplicada.

3.2.1 Introducción al Estudio de Caso

Yin enfatiza que el estudio de caso no solo se centra en la observación del fenómeno, sino que también implica una cuidadosa recolección y análisis de datos desde múltiples fuentes de evidencia. Esto puede incluir entrevistas, documentos, observaciones directas y artefactos físicos, entre otros. El enfoque permite una triangulación de datos que aumenta la validez y confiabilidad de los hallazgos. Además, el estudio de caso es útil para generar teorías y proporcionar conocimientos prácticos aplicables a contextos específicos, lo que lo hace especialmente relevante para investigaciones en el ámbito empresarial y organizacional. Al aplicar este enfoque a nuestra investigación sobre la gestión del conocimiento en Axon Pharma, podemos obtener una comprensión integral y contextualizada de cómo las prácticas pedagógicas y las estrategias de conocimiento influyen en el desempeño y la innovación dentro de la empresa.

3.2.1.1. Componentes del Diseño del Estudio de Caso

Yin describe los componentes esenciales de un diseño de estudio de caso robusto, que incluye las preguntas de estudio, las proposiciones, las unidades de análisis, la lógica que vincula los datos a las proposiciones y los criterios para interpretar los hallazgos (Yin, 2018, págs. 58-62). Las preguntas de estudio deben ser formuladas con claridad y deben guiar todo el proceso de investigación. Las proposiciones ayudan a enfocar la investigación hacia aspectos específicos del fenómeno. Las unidades de análisis definen lo que se está estudiando y pueden ser individuos, organizaciones, procesos o eventos. La lógica que vincula los datos a las proposiciones implica estrategias para analizar los datos y conectarlos con las proposiciones formuladas. Finalmente, establecer criterios claros para interpretar los hallazgos es crucial para asegurar la validez y confiabilidad del estudio.

3.2.1.2. Preparación para la Recolección de Datos

La preparación para la recolección de datos es una fase crítica en la metodología del estudio de caso. Yin enfatiza la importancia de desarrollar un protocolo detallado del estudio de caso, que incluya los objetivos del estudio, preguntas específicas para guiar la recolección de datos, y procedimientos claros para recolectar los datos (Yin, 2018, págs. 113-119). Además, el protocolo debe incluir una guía para el informe final del estudio de caso. Yin también resalta la necesidad de capacitar al equipo de investigación en habilidades clave como formular preguntas abiertas, escuchar activamente, adaptabilidad y flexibilidad, y una comprensión profunda del problema de investigación (Yin, 2018, págs. 102-104)

3.2.1.3. Recolección de Datos

La recolección de datos en un estudio de caso debe basarse en múltiples fuentes de evidencia para asegurar la triangulación y aumentar la validez del estudio (Yin, 2018, pág. 145)

Yin identifica seis fuentes principales de evidencia: documentos, registros de archivos, entrevistas, observaciones directas, observaciones participantes y artefactos físicos. El uso de múltiples fuentes permite obtener una visión más completa y detallada del fenómeno estudiado. Además, mantener una cadena de evidencia clara y bien documentada es fundamental para permitir que un observador externo siga el rastro desde las conclusiones hasta las preguntas de investigación (Yin, 2018, pág. 156). La metodología del estudio del caso nos proporciona una estructura rigurosa para capturar la riqueza y profundidad del contexto real en el que operan las prácticas pedagógicas y de conocimiento, asegurando así la validez y confiabilidad de nuestro hallazgo.

3.2.1.4. Análisis de Datos

El análisis de datos en un estudio de caso puede ser complejo debido a la naturaleza cualitativa de los datos recolectados. Yin sugiere varias estrategias analíticas, como el análisis de patrones, la construcción de explicaciones, el análisis de series temporales y el análisis de lógica (Yin, 2018, págs. 194-199). La codificación de datos es una técnica clave para identificar temas y patrones recurrentes en los datos (Yin, 2018, págs. 203-208). La triangulación de datos, que implica el uso de múltiples fuentes de evidencia, también es esencial para garantizar la validez y confiabilidad del análisis (Yin, 2018, págs. 223-224). Esta metodología nos permitirá construir una narrativa coherente y detallada sobre cómo Axon Pharma gestiona el conocimiento y cómo sus prácticas pedagógicas impactan en su desempeño organizacional.

3.2.1.5. Informe del Estudio de Caso

El informe del estudio de caso debe ser claro y bien estructurado, presentando los hallazgos de manera lógica y coherente. Yin recomienda una estructura que incluya una introducción, metodología, resultados, discusión y conclusiones (Yin, 2018, págs. 223-224). La introducción debe proporcionar el contexto y la importancia del estudio, así como las preguntas de investigación. La metodología debe describir el diseño del estudio, la recolección y el análisis de datos. Los resultados deben presentar los hallazgos de manera clara y concisa, apoyados con citas textuales y ejemplos específicos. La discusión debe interpretar los resultados en el contexto de la literatura existente y las teorías aplicadas. Finalmente, las conclusiones deben resumir los hallazgos clave y ofrecer recomendaciones para futuras investigaciones y prácticas (Yin, 2018, págs. 235-238).

3.2. Caracterización y definición de instrumentos

Según Robert K. Yin (Yin, 2018), en su obra "Case Study Research and Applications: Design and Methods" (6ª edición, 2018), las entrevistas estructuradas son una herramienta crucial en la metodología del estudio de caso por varias razones fundamentales. En primer lugar, las entrevistas permiten al investigador acceder a información detallada y específica que puede no estar disponible a través de otros métodos de recolección de datos. Esto es especialmente útil en el contexto de un estudio de caso, donde se busca una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno en cuestión (Yin, 2018).

En segundo lugar, las entrevistas estructuradas facilitan la recolección de datos de manera sistemática y coherente. Al utilizar un conjunto predeterminado de preguntas, el investigador puede asegurar que todos los participantes aborden los mismos temas y cuestiones que para el caso de Axon Pharma son la Gerente de Recursos Humanos y la médica, lo que permite una comparación directa y consistente de las respuestas (Yin, 2018). Esta estructura también ayuda a

minimizar las desviaciones y sesgos que pueden surgir en entrevistas más abiertas o informales, mejorando así la confiabilidad de los datos recopilados.

Además, las entrevistas estructuradas permiten al investigador explorar percepciones, opiniones y experiencias de los participantes en relación con el fenómeno estudiado. Yin enfatiza que las entrevistas pueden revelar aspectos subjetivos y contextuales que son cruciales para entender el caso en su totalidad. Estas perspectivas pueden proporcionar una riqueza de datos cualitativos que enriquecen el análisis y la interpretación del caso (Yin, 2018). Las entrevistas estructuradas son adaptables a diferentes contextos y tipos de casos, lo que las hace una herramienta flexible para los investigadores. Yin sugiere que, aunque estructuradas, las entrevistas pueden ajustarse según las respuestas de los participantes, permitiendo una exploración más profunda de temas emergentes y relevantes para el estudio (Yin, 2018).

La entrevista estructurada con la Gerente de Recursos Humanos de Axon Pharma y la médica, se presenta como un componente fundamental del estudio de caso, alineado con las metodologías propuestas por Robert K. Yin en su obra "Case Study Research and Applications: Design and Methods" (6ª edición, 2018). Esta metodología se selecciona por su capacidad para obtener información detallada y específica, esencial para una comprensión profunda de la gestión del conocimiento (KM) y las estrategias pedagógicas dentro de la organización.

Según Bernal (Bernal, 2010) en su libro Metodología de la Investigación, existen diversas estrategias de recolección de información además de la entrevista. Estas estrategias incluyen:

Observación Participante: El investigador se involucra en el entorno y actividades del grupo estudiado, participando en su vida diaria mientras recopila datos.

Observación No Participante: El investigador observa a los sujetos sin intervenir en sus actividades, manteniendo una distancia para no influir en el comportamiento observado.

En el presente trabajo, se empleó la observación no participante, gracias a la experiencia no solo en Axon Pharma, sino también en varias compañías farmacéuticas, tales como Upjohn, Pharmacia y Merck ; en las cuales a través de observaciones no participativas se evidenció bajos niveles de profundidad en estos temas: gestión del conocimiento, estrategias pedagógicas, tecnología y sus respectivos impactos en los resultados, tal como lo muestra la tabla número dos; dichos temas y de acuerdo a la observación impactaban profundamente en el aprendizaje del equipo de ventas. Los resultados de esta estrategia de Observación No Participante, permitió formular el cuestionario de la entrevista estructurada con los ejecutivos de la compañía, proporcionando una base para la recolección y análisis de datos.

Tabla 2 Resultados de la observación no participativa.

Temas	Upjohn	Pharmacia	Merck
Gestión del conocimiento	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto
Estrategias pedagógicas	Nivel medio	Nivel medio	Nivel bajo
Tecnología	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel medio
Impactos en los resultados	Nivel bajo	Nivel alto	Nivel bajo

Fuente: Observación no participativa durante los años 2002 al 2018.

Por medio de la siguiente tabla se esquematizan las preguntas planteadas para la entrevista estructurada tanto para la Gerente de Recursos Humanos como para la Medical Advisor; de esta forma se presenta su relación entre los objetivos, categorías y subcategorías propuestos en la investigación.

Tabla 3 Estructura de la entrevista de acuerdo con los objetivos y categorías

Objetivos	Categorías de investigación	Pregunta propuesta.
1. Caracterizar la gestión del conocimiento y su impacto en los resultados del área comercial de Axon Pharma.	Gestión del Conocimiento	• ¿Cuáles son las principales estrategias de gestión del conocimiento implementadas en Axon Pharma? • ¿Cómo se recopila, almacena y comparte el conocimiento dentro del área comercial? • ¿Qué herramientas o tecnologías utilizan para apoyar la gestión del conocimiento? • ¿Cómo se mide el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados comerciales?
2. Caracterizar las estrategias pedagógicas que favorecen los procesos formativos en el área comercial Axon Pharma.	Estrategias Pedagógicas	• ¿Qué estrategias pedagógicas se utilizan para los procesos formativos en el área comercial? • ¿Podría describir algún programa o iniciativa específica que haya sido particularmente exitoso en términos de formación y desarrollo?

Objetivos	Categorías de investigación	Pregunta propuesta.
		• ¿Cómo se integran las mejores prácticas pedagógicas en los programas de formación?
	Prácticas Pedagógicas en la Gestión del Conocimiento	• ¿Qué entiendes tu de el concepto de prácticas pedagógicas? • ¿Cuáles son las prácticas pedagógicas más comunes en la gestión del conocimiento en Axon Pharma? • ¿Qué métodos pedagógicos considera más efectivos para la capacitación del personal en el área comercial? • ¿Cómo se adapta la capacitación a las diferentes necesidades y niveles de experiencia de los colaboradores?
	Reflexión sobre las Prácticas Pedagógicas	• En su opinión, ¿qué aspectos de las prácticas pedagógicas actuales en la gestión del conocimiento podrían mejorarse? • ¿Ha observado algún cambio en la efectividad de las prácticas pedagógicas en la

Objetivos	Categorías de investigación	Pregunta propuesta.
		gestión del conocimiento en los últimos años? • ¿Qué recomendaciones haría para mejorar las estrategias pedagógicas y la gestión del conocimiento en Axon Pharma?
	Impacto y Resultados	• ¿Puede proporcionar ejemplos específicos de cómo la gestión del conocimiento ha impactado positivamente los resultados comerciales? • ¿Cómo se alinean las estrategias de gestión del conocimiento con los objetivos comerciales de la empresa? • ¿Qué métricas utilizan para evaluar el éxito de las estrategias de gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas?

Fuente: construcción propia.

Para construir el análisis de la entrevista estructurada con la gerente de recursos humanos de Axon Pharma y la médica, en el contexto del estudio de caso, podemos seguir las recomendaciones de Robert K. Yin en su libro "Case Study Research and Applications: Design

and Methods" (Yin, 2018). Yin sugiere un enfoque sistemático y riguroso para analizar datos cualitativos, que incluye la categorización, el establecimiento de patrones, y la triangulación de datos.

3.3. Consolidación y Análisis de la información.

Robert K. Yin enfatiza la importancia de una preparación meticulosa y una organización rigurosa de los datos en los estudios de caso para asegurar la validez y la confiabilidad de los hallazgos (Yin, 2018). En este contexto, la entrevista con la Gerente de Recursos Humanos y la médica de Axon Pharma fue una fuente crucial de datos cualitativos para la investigación sobre la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas en la empresa. La preparación para esta entrevista implicó una revisión exhaustiva de la literatura relevante, la formulación de preguntas abiertas y estructuradas, y la creación de un protocolo de entrevista detallado. Posteriormente, la organización de los datos se llevó a cabo mediante la transcripción precisa de las respuestas, la codificación sistemática de los temas emergentes.

Este enfoque metodológico, fundamentado en las recomendaciones de Yin, nos permitió realizar un análisis profundo y riguroso de las percepciones y experiencias de la Gerente de Recursos Humanos y la médica, proporcionando una comprensión integral de los procesos de gestión del conocimiento en Axon Pharma.

Análisis Temático y Establecimiento de Patrones

El análisis temático es una técnica utilizada para identificar, analizar y reportar patrones dentro de los datos. Este método nos permite organizar y describir detalladamente los datos recopilados. En el contexto de la entrevista con la Gerente de Recursos Humanos de Axon Pharma, ver anexo 2, se empleó el análisis temático para detectar temas recurrentes y establecer patrones claves que proporcionen una visión integral de la situación actual de la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas en la empresa; son los que se presentan a continuación:

- Identificación de Patrones:
 - Existencia de una cultura de aprendizaje, pero falta de gestión del conocimiento.
 - Estrategias de conocimiento técnico estructuradas (formación médica) versus habilidades blandas y de gestión.
 - Uso de herramientas tecnológicas (e-learning y KAWA) pero con limitaciones en integración y seguimiento.
 - Medición de impacto centrada en resultados de ventas y exámenes, sin una evaluación integral de prácticas pedagógicas.
 - Necesidad de estandarización y estructuración de planes de formación y desarrollo.

Contextualización de los Datos

En el análisis de la gestión del conocimiento en Axon Pharma, se han identificado varios problemas críticos que afectan la eficiencia y coherencia de los procesos internos. Una de las principales preocupaciones es la ausencia de una estrategia corporativa sólida para la gestión del conocimiento, lo que ha derivado en una cultura reactiva en lugar de proactiva. Además, la organización depende en gran medida de individuos, como los gerentes de distrito, para la transferencia de conocimiento, lo que genera inconsistencias y dificulta la estandarización de las prácticas pedagógicas y operativas.

- La falta de una estrategia corporativa de gestión del conocimiento refleja una cultura reactiva en lugar de proactiva.
- Dependencia en individuos (gerentes de distrito) para la transferencia de conocimiento, lo que lleva a inconsistencias.

Triangulación y Validación de los Datos

La triangulación es una técnica fundamental en la investigación cualitativa que se utiliza para aumentar la credibilidad y validez de los datos recolectados. Consiste en la utilización de múltiples fuentes de datos, métodos, investigadores o teorías para corroborar la información y asegurar una interpretación más robusta (Creswell, 2018). En el contexto de esta investigación, se implementó la triangulación para validar los resultados obtenidos de la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos de Axon Pharma. Esta técnica permite comparar y contrastar la información con otros datos organizacionales y entrevistas adicionales, que para este caso se realizó con la médica advisor, proporcionando una visión más integral y reduciendo el sesgo potencial. A continuación, se detallan las estrategias específicas de triangulación:

- Triangulación de Fuentes: Comparación con entrevistas adicionales y otros datos organizacionales en este caso se comparó con la entrevista a la médica advisor.
- Reflexión Crítica: Evaluación de posibles sesgos, (perspectiva única de la Gerente de Recursos Humanos) y limitaciones en la implementación de estrategias.

4. RESULTADOS.

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada sobre la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas en Axon Pharma, se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con la Gerente de Recursos Humanos y la Medical Advisor de la compañía. A partir del análisis de estas entrevistas, se identificaron tanto convergencias como divergencias en la percepción y la implementación de estrategias de capacitación y gestión del conocimiento dentro de la empresa. Estos hallazgos proporcionan una visión integral de las prácticas actuales y permiten identificar áreas de mejora clave para optimizar los procesos formativos y su impacto en los resultados comerciales. En este apartado, se presentan los principales resultados obtenidos, destacando las fortalezas y oportunidades de mejora que contribuirán a la formulación de unas recomendaciones que servirán para mejorar los resultados comerciales. Es importante anotar que en este capítulo se está presentando la caracterización de las estrategias pedagógicas.

En este estudio, se desarrolló un marco de codificación para estructurar y categorizar la información de manera sistemática. Según Robert K. Yin, es útil para organizar y analizar los datos obtenidos de la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos de Axon Pharma. Este proceso implicó la identificación de categorías clave relacionadas con la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas dentro de la empresa. A continuación, se presentan las principales categorías de codificación utilizadas en nuestro análisis:

- **Categorización de Datos:**
 - Cultura Organizacional
 - Estrategias de Gestión del Conocimiento
 - Herramientas Tecnológicas
 - Medición de Impacto

- Estrategias Pedagógicas
- Adaptación de Capacitación
- Refinamiento del Marco de Codificación: Ajuste de categorías basadas en las respuestas y patrones emergentes.

4.1 Organización de la información.

Para estructurar y analizar de manera efectiva la información recopilada durante esta investigación, se empleó un enfoque metodológico basado en entrevistas estructuradas con dos actores clave de Axon Pharma: la Gerente de Recursos Humanos y la Medical Advisor. Ver anexo 2 y 3 en las cuales se encontrará la transcripción de cada una de las entrevistas; a continuación, se presenta un cuadro con las referencias de las entrevistas:

Tabla 4 Referencias de las entrevistas

Entrevistado	Fecha	Lugar	Duración
Gerente de recursos humanos	julio 4 de 2024 hora 8:30AM	Oficinas Axon Pharma, Bogotá	50 minutos
Médica Advisor	julio 8 de 2024 hora 8:30AM	Oficinas Axon Pharma, Bogotá	45 minutos

La información obtenida de estas entrevistas se categorizó en varias dimensiones clave, incluyendo la cultura organizacional, las estrategias de gestión del conocimiento, las prácticas pedagógicas, y las herramientas tecnológicas utilizadas. A través de este enfoque sistemático, se logró una comprensión profunda y detallada de las prácticas actuales y se identificaron las principales áreas de convergencia y divergencia entre los diferentes departamentos de la empresa. Esta organización de la información permitió una comparación directa de los resultados,

facilitando la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora que servirán de base para las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Se ha considerado una escala Likert que permite evaluar o calificar el estado actual de cada una de las categorías que se plantean anteriormente para la evolución de la gestión del conocimiento y la práctica pedagógica y graficarla en un modelo radar comparándolo con un estado ideal; se presenta una escala numérica del 1 al 5 para evaluar el estado actual de cada una de las categorías planteadas, donde 1 representa un estado deficiente y 5 representa un estado ideal.

Tabla 5 Parámetros de calificación para evaluar las categorías planteadas

Categoría	1	2	3	4	5
Cultura Organizacional	- Falta de alineación entre los valores de la organización y las prácticas diarias. - Baja participación y compromiso de los empleados con la cultura de la empresa.	- Algunas áreas de la organización muestran alineación con los valores, pero no es consistente. - Moderada participación de los empleados, con áreas específicas	- Mayor alineación de los valores y prácticas en la mayoría de las áreas. - Buen nivel de compromiso y participación de los empleados en iniciativas culturales.	- Prácticas culturales bien alineadas con los valores de la organización en casi todas las áreas. - Alto compromiso y participación activa de la mayoría de los empleados.	- Perfecta alineación de valores y prácticas en toda la organización. - Máximo compromiso y participación de todos los empleados en la cultura organizacional.

Categoría	1	2	3	4	5
		cas que muestr an mayor compro miso.			
Uso de Plataformas Tecnológicas	• Uso mínimo o inexistente de plataformas tecnológicas. • Baja adopción de herramientas digitales para la gestión del conocimiento .	• Uso limitado y esporádico de plataformas tecnológicas. • Herramientas digitales no están integradas en los procesos diarios.	• Uso moderado y más frecuente de plataformas tecnológicas. • Herramientas digitales están parcialmente integradas y son usadas por varias áreas.	• Uso avanzado y frecuente de plataformas tecnológicas. • Integración casi completa de herramientas digitales en los procesos diarios.	• Uso óptimo y constante de plataformas tecnológicas. • Herramientas digitales están completamente integradas y optimizan todos los procesos.5
Medición y Evaluación	• No existen sistemas de medición y evaluación. • Resultados y desempeño no son monitoreados .	• Sistemas de medición y evaluación básicos y poco frecuentes. • Datos recolectados, pero no analizados de manera efectiva.	• Sistemas de medición y evaluación establecidos y usados regularmente. • Datos analizados y utilizados en la toma de decisiones.	• Sistemas avanzados y consistentes de medición y evaluación. • Análisis de datos detallado que impulsa mejoras continuas.	• Sistemas de medición y evaluación altamente sofisticados y constantes. • Análisis de datos profundo que optimiza el rendimiento organizacional.
Adaptación y Personalización	• No se adapta ni personaliza ninguna estrategia o herramienta. • Falta de flexibilidad en la implementación	• Adaptación y personalización mínima en algunas áreas. • Rigidez en la mayoría de los procesos y herramientas.	• Adaptación y personalización moderada en varias áreas. • Flexibilidad presente pero no totalmente integrada.	• Alta capacidad de adaptación y personalización en casi todas las áreas. • Flexibilidad bien integrada en	• Máxima capacidad de adaptación y personalización en toda la organización. • Total flexibilidad y adaptación en todas las

Categoría	1	2	3	4	5
	ón de prácticas.			la mayoría de los procesos.	estrategias y herramientas.
Retroalimentación y Mejora Continua	• No existen mecanismos de retroalimentación. • Mejora continua no es una práctica.	• Mecanismos de retroalimentación básicos y esporádicos. • Mejora continúa limitada y no sistemática.	• Mecanismos de retroalimentación establecidos y regulares. • Mejora continua es una práctica habitual pero no óptima.	• Mecanismos avanzados de retroalimentación y muy frecuentes. • Mejora continua bien implementada y efectiva.	• Mecanismos de retroalimentación óptimos y constantes. • Mejora continua totalmente integrada y optimizada.
Responsabilidades y Enfoque	• Responsabilidades poco claras y mal definidas. • Falta de enfoque en los objetivos organizacionales.	• Responsabilidades definidas en algunas áreas, pero no en todas. • Enfoque limitado y disperso en los objetivos.	• Responsabilidades claras en la mayoría de las áreas. • Buen enfoque en los objetivos organizacionales.	• Responsabilidades claramente definidas en casi todas las áreas. • Alto enfoque y alineación con los objetivos.	• Responsabilidades perfectamente definidas y comunicadas en toda la organización. • Máximo enfoque y alineación con todos los objetivos organizacionales.
Métodos Pedagógicos	• Métodos pedagógicos ausentes o ineficaces. • Poco o ningún esfuerzo en la formación y educación.	• Métodos pedagógicos básicos y esporádicos. • Formación y educación limitadas y poco efectivas.	• Métodos pedagógicos establecidos y moderadamente efectivos. • Formación y educación regulares pero no óptimas.	• Métodos pedagógicos avanzados y efectivos. • Formación y educación bien implementadas y regulares.	• Métodos pedagógicos óptimos y altamente efectivos. • Formación y educación completamente integradas y optimizadas.
Evaluación del Impacto	• No se evalúa el impacto de las	• Evaluación del impacto básica y esporádica.	• Evaluación del impacto establec	• Evaluación del impacto avanzada y frecuente.	• Evaluación del impacto óptima y constante.

Categoría	1	2	3	4	5
	estrategias y prácticas. • Desconocimiento total de los efectos en la organización.	• Conocimiento limitado de los efectos en algunas áreas.	ida y moderada. • Buen conocimiento de los efectos en la mayoría de las áreas.	• Conocimiento detallado de los efectos en casi todas las áreas.	• Conocimiento profundo y detallado de los efectos en toda la organización.
Estrategias y Herramientas	• Estrategias y herramientas inexistentes o ineficaces. • Poca o ninguna planificación estratégica.	• Estrategias y herramientas básicas y limitadas. • Planificación estratégica mínima y esporádica.	• Estrategias y herramientas establecidas y moderadamente efectivas. • Planificación estratégica regular pero no óptima.	• Estrategias y herramientas avanzadas y efectivas. • Planificación estratégica bien implementada y regular.	• Estrategias y herramientas óptimas y altamente efectivas. • Planificación estratégica completamente integrada y optimizada.
Capacitación Personal	• Capacitación inexistente o ineficaz. • Empleados sin acceso a formación relevante.	• Capacitación básica y esporádica. • Formación limitada y poco relevante para la mayoría.	• Capacitación establecida y moderadamente efectiva. • Formación regular y relevante pero no óptima.	• Capacitación avanzada y efectiva. • Formación bien implementada y regular.	• Capacitación óptima y altamente efectiva. • Formación completamente integrada y optimizada para todos los empleados.

Fuente: Creación propia adaptado de Social IA.

4.2 Primer nivel de análisis de información

Este es el primer momento de comprensión de la información en la cual se analizarán las entrevistas y se realizará el análisis de divergencia y convergencia de la información extractada de las dos entrevistas.

- Transcripción de la Entrevista: Realizada y proporcionada con detalle ver anexo 2.
- Codificación Inicial: Identificación de respuestas clave sobre gestión del conocimiento y prácticas pedagógicas.

Entrevista con la Gerente de Recursos Humanos de Axon Pharma:

Desarrollo de un Marco de Codificación

En este estudio, se desarrolló un marco de codificación para estructurar y categorizar la información de manera sistemática. Según Robert K. Yin, es útil para organizar y analizar los datos obtenidos de la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos de Axon Pharma. Este proceso implicó la identificación de categorías clave relacionadas con la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas dentro de la empresa. A continuación, se presentan las principales categorías de codificación utilizadas en nuestro análisis:

- **Categorización de Datos:**
 - Cultura Organizacional
 - Estrategias de Gestión del Conocimiento
 - Herramientas Tecnológicas
 - Medición de Impacto
 - Estrategias Pedagógicas
 - Adaptación de Capacitación

- Refinamiento del Marco de Codificación: Ajuste de categorías basadas en las respuestas y patrones emergentes.

Análisis Preparación y Organización de los Datos

- Transcripción de la Entrevista: Realizada y proporcionada con detalle ver anexo .
- Codificación Inicial: Identificación de respuestas clave sobre gestión del conocimiento y prácticas pedagógicas.

Análisis de la Segunda Entrevista Estructurada a la Médica de Axon Pharma

En esta sección, se presenta el análisis detallado de la segunda entrevista estructurada realizada con una médica de Axon Pharma. Este análisis sigue la misma metodología rigurosa aplicada en la primera entrevista con la Gerente de Recursos Humanos, permitiendo una comparación coherente y detallada de las perspectivas y experiencias en torno a la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas dentro de la organización. Los datos recopilados proporcionan una visión integral de cómo se perciben y se implementan las estrategias de formación y desarrollo desde el punto de vista de un profesional médico que imparte capacitación en Axon Pharma. A continuación, se examinan los temas claves emergentes de la entrevista, identificando patrones y ofreciendo una reflexión crítica sobre las fortalezas y áreas de mejora en la gestión del conocimiento en la empresa.

- **Introducción y Contexto**

- **Descripción del Rol y Responsabilidad:** La médica se identifica como Medical Advisor, liderando la línea de Biosalud (probióticos), responsable de entrenamiento para fuerza de ventas y onboarding de nuevos empleados. Utiliza la plataforma Axon Pharma Learning para los entrenamientos y autoestudio.

- **Gestión del Conocimiento en Axon Pharma**
 - **Cultura Organizacional:** Se percibe una cultura organizacional con una planificación estandarizada para entrenamientos trimestrales, evaluaciones y uso de una plataforma de aprendizaje.
 - **Mejora Continua:** La médica expresa el deseo de una planificación más anticipada y estructurada para los entrenamientos y las actividades relacionadas.
- **Plataformas y Herramientas**
 - **Herramientas Tecnológicas:** Se destaca el uso de la plataforma Axon Pharma Learning, cursos interactivos, videos, y herramientas tipo Kahoot para actividades interactivas y evaluaciones.
- **Medición del Impacto**
 - **Impacto en Resultados Comerciales:** No hay una metodología clara para medir directamente el impacto de la gestión del conocimiento en las ventas. Sin embargo, se realiza una evaluación a través de observaciones de campo y retroalimentación de los representantes.
- **Estrategias Pedagógicas**
 - **Estrategias Principales:** Uso de la plataforma de entrenamiento, sesiones de autoestudio, cursos interactivos, videos con médicos, evaluaciones y roleplays.
 - **Programas Exitosos:** Se menciona el uso de juegos de mesa y actividades de realidad aumentada en reuniones de ciclo, que tuvieron buena aceptación y participación.

- **Prácticas Pedagógicas Comunes:** Entrenamientos periódicos, roleplays, y cursos interactivos.
- **Métodos Efectivos:** Sesiones uno a uno basadas en preguntas para fomentar la reflexión y el entendimiento práctico de los conceptos. Explicaciones adaptadas a diferentes niveles de conocimiento y profesiones.
- **Adaptación a Necesidades:** Explicaciones claras y adaptadas a diferentes profesiones y niveles de experiencia, utilizando ejemplos prácticos.
- **Mejora Continua:**
 - **Áreas de Mejora:** Mayor estandarización y periodicidad de las actividades de roleplay.
 - **Evolución en Efectividad:** Implementación de la plataforma de aprendizaje y cursos interactivos ha mejorado la efectividad de las prácticas pedagógicas en los últimos años.
 - **Recomendaciones:** Mejorar la planificación y definir espacios específicos para entrenamientos.
- **Alineación con Objetivos Comerciales**
 - **Alineación Estratégica:** Los entrenamientos se alinean con las necesidades de las líneas de producto y las estrategias de marketing, basándose en retroalimentación de los gerentes de línea.
- **Métricas de Evaluación**
 - **Evaluación del Éxito:** Uso de evaluaciones con una escala de 0 a 100 para medir conocimiento. Se están desarrollando formatos para evaluar el desempeño en campo.

- **Referentes en Gestión del Conocimiento**
 - **Liderazgo en Entrenamiento:** La médica se considera referente en el área médica para entrenamiento y gestión del conocimiento, aunque se sugiere hablar con el gerente de promoción para alineación de estrategias.
- **Capacitación Personal**
 - **Capacitación en Prácticas Pedagógicas:** No ha recibido cursos específicos sobre prácticas pedagógicas, pero expresa interés en recibirlos.
- **Comentarios Finales**
 - **Sugerencias y Mejoras:** Entender la organización y planificación del entrenamiento, y alinear las herramientas con las estrategias de marketing.

Análisis de Convergencias y Divergencias entre las Entrevistas a la Gerente de Recursos Humanos y la Médica de Axon Pharma

El análisis comparativo de las entrevistas realizadas a la Gerente de Recursos Humanos y la Médica de Axon Pharma revela tanto convergencias significativas como divergencias notables en sus perspectivas sobre la cultura organizacional, el uso de plataformas tecnológicas, y las estrategias de medición y evaluación. Este análisis busca identificar puntos en común y diferencias clave que pueden influir en la implementación de una gestión del conocimiento más efectiva en la organización. A continuación, se detallan los principales hallazgos en términos de convergencias y divergencias entre ambas entrevistas.

Convergencias

Cultura Organizacional:

Ambas entrevistas resaltan la existencia de una cultura organizacional orientada hacia el aprendizaje y la gestión del conocimiento. La médica menciona una planificación estandarizada para entrenamientos y evaluaciones, mientras que la gerente de RRHH subraya la importancia de la cultura organizacional en el aprendizaje continuo.

Uso de Plataformas Tecnológicas:

Ambos entrevistados mencionan el uso de plataformas tecnológicas para apoyar la gestión del conocimiento. La médica destaca la plataforma Axon Pharma Learning, y la gerente de RRHH menciona el uso de herramientas tecnológicas, aunque no especifica cuáles.

Medición y Evaluación:

Ambos roles utilizan evaluaciones para medir el conocimiento adquirido. La médica menciona evaluaciones periódicas y observaciones de campo, mientras que la gerente de RRHH habla de evaluaciones continuas y encuestas de satisfacción.

Adaptación y Personalización:

Ambos entrevistados reconocen la importancia de adaptar los entrenamientos a las necesidades y niveles de experiencia de los colaboradores. La médica adapta sus explicaciones a diferentes profesiones, y la gerente de RRHH enfatiza la personalización del aprendizaje.

Retroalimentación y Mejora Continua:

Ambas partes ven la retroalimentación como un elemento crucial para mejorar los procesos de formación y gestión del conocimiento. La médica recibe retroalimentación de los representantes de ventas, y la gerente de RRHH utiliza la retroalimentación de los empleados para ajustar las prácticas de gestión del conocimiento.

Divergencias

Responsabilidades y Enfoque:

Médica: Su enfoque está en el entrenamiento técnico y científico de la fuerza de ventas, centrándose en conocimientos de producto, patologías y competencia.

Gerente de RRHH: Su enfoque es más amplio, abarcando la gestión del conocimiento en toda la organización y enfocándose en el desarrollo integral de los empleados.

Métodos Pedagógicos:

Médica: Utiliza principalmente la plataforma de aprendizaje, cursos interactivos, roleplays, y entrenamientos uno a uno.

Gerente de RRHH: Menciona programas de mentoring, coaching, y capacitación continua como métodos pedagógicos.

Evaluación del Impacto:

Médica: No tiene una metodología clara para medir el impacto directo en las ventas, aunque se realizan observaciones y evaluaciones periódicas.

Gerente de RRHH: Mide el impacto a través de indicadores como el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados.

Estrategias y Herramientas:

Médica: Se centra en herramientas específicas como quizzes interactivos y realidad aumentada para hacer los entrenamientos más dinámicos.

Gerente de RRHH: Enfoca más en estrategias generales de gestión del conocimiento, sin entrar en detalles sobre herramientas específicas.

Capacitación Personal:

Médica: No ha recibido formación específica en prácticas pedagógicas y expresa interés en recibirla.

Gerente de RRHH: No se menciona la necesidad de formación adicional en prácticas pedagógicas, sugiriendo que ya tienen una formación adecuada o que no es una prioridad inmediata.

Aunque ambos roles comparten objetivos comunes en términos de aprendizaje y gestión del conocimiento, sus enfoques y métodos difieren significativamente, reflejando sus responsabilidades específicas dentro de la organización.

4.3 Triangulación y debate de resultados.

Lo que se presenta a continuación son las estrategias pedagógicas, y sus características desde el modelo de gestión del conocimiento. Los resultados de la evaluación de las categorías clave de la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas en Axon Pharma, basados en una escala numérica del 1 al 5, revelan importantes hallazgos sobre el estado actual de la empresa. La gráfica número uno, tipo radar muestra de manera clara las áreas de fortaleza y las oportunidades de mejora. Las categorías como la cultura organizacional y el almacenamiento de conocimiento obtuvieron puntuaciones relativamente altas, indicando un buen nivel de desarrollo en estos aspectos. Sin embargo, las áreas de evaluación del impacto y alineación estratégica mostraron puntuaciones más bajas, lo que destaca la necesidad de implementar mejoras significativas. Estos resultados subrayan la importancia de un plan de acción enfocado en fortalecer las prácticas de gestión del conocimiento y las estrategias pedagógicas para alcanzar un estado ideal.

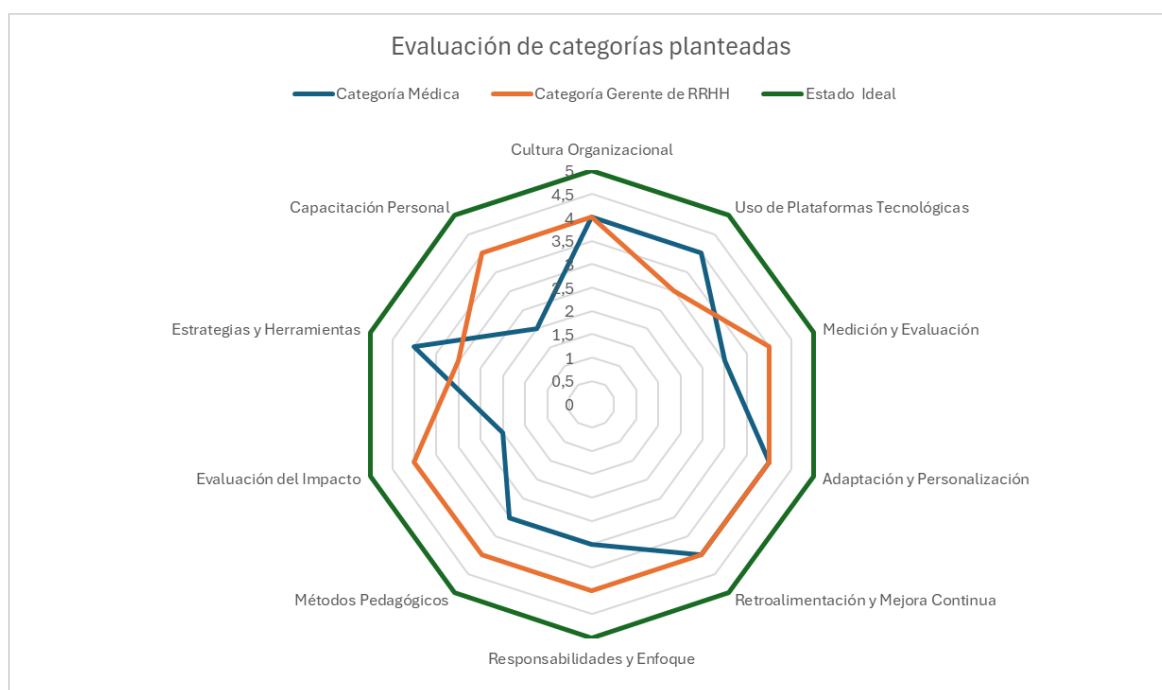
Con base en la tabla número 4 se presentan los resultados de la evaluación de las categorías planteadas; como resultado del análisis de las dos entrevistas realizadas tanto a la Gerente de Recursos Humanos como a la Medica Advisor.

Tabla 6 Escala Numérica del 1 al 5 para evaluar las categorías planteadas.

Categoría	Estado Actual – Médica	Estado Actual – Gerente de RRHH	Estado Ideal
Cultura Organizacional	4	4	5
Uso de Plataformas Tecnológicas	4	3	5
Medición y Evaluación	3	4	5
Adaptación y Personalización	4	4	5
Retroalimentación y Mejora Continua	4	4	5
Responsabilidades y Enfoque	3	4	5
Métodos Pedagógicos	3	4	5
Evaluación del Impacto	2	4	5
Estrategias y Herramientas	4	3	5
Capacitación Personal	2	4	5

Fuente: Creación propia.

Gráfica 1 Evaluación de las categorías planteadas.



Fuente: Creación propia.

La gráfica número uno, de evaluación de categorías revela claramente las áreas donde existe convergencia entre ambas entrevistadas, como la Adaptación y Personalización, la Retroalimentación y Mejora Continua, y la Cultura Organizacional. Sin embargo, también destaca divergencias significativas en la Evaluación del Impacto y la Capacitación Personal. Además, permite identificar las áreas que requieren mayor atención para alcanzar el estado ideal, siendo la Evaluación del Impacto y la Capacitación Personal especialmente críticas en el caso de la médica.

Es posible analizar la gráfica tipo radar para comparar el estado actual de la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas con el estado ideal. Para llevar a cabo este análisis, se deben considerar los siguientes puntos:

Identificación de Áreas Fuertes y Débiles

Áreas Fuertes (Proximidad al Estado Ideal):

Tecnología y Herramientas: Ambas evaluaciones (médica y gerente de RRHH) están relativamente cerca del estado ideal, indicando que Axon Pharma tiene buenas herramientas tecnológicas para apoyar la gestión del conocimiento.

Programación y Organización: La evaluación de la médica es bastante alta y cercana al ideal, lo que sugiere que la planificación de las actividades formativas es efectiva en su departamento.

Áreas Débiles (Distancia del Estado Ideal):

Evaluación del Impacto: Ambas evaluaciones son bajas en esta categoría, lo que indica una falta de métodos efectivos para medir el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados comerciales.

Capacitación en Habilidades Pedagógicas: Ambas evaluaciones indican una clara necesidad de mejorar en este aspecto, ya que no se están ofreciendo suficientes talleres o cursos sobre prácticas pedagógicas.

Divergencias Significativas

Estandarización de Prácticas Pedagógicas: La médica evalúa esta área como relativamente fuerte, mientras que la gerente de RRHH la califica más baja. Esto sugiere una posible falta de alineación y percepción entre las áreas médica y de RRHH respecto a la estandarización de las prácticas pedagógicas.

Retroalimentación y Mejora Continua: La evaluación de la médica es considerablemente más alta que la de la gerente de RRHH, indicando que en el área médica hay mejores procesos para recoger y actuar sobre la retroalimentación.

Convergencias

Cultura Organizacional: Ambas evaluaciones están alineadas y relativamente altas, lo que sugiere que existe una cultura organizacional favorable hacia el aprendizaje y la gestión del conocimiento en Axon Pharma.

Recolección y Almacenamiento del Conocimiento: Ambas evaluaciones son similares y bastante cercanas al estado ideal, indicando que hay buenos procesos para la recolección y almacenamiento del conocimiento.

Recomendaciones

Mejorar la Evaluación del Impacto: Implementar métodos más robustos para medir cómo la gestión del conocimiento afecta los resultados comerciales. Esto podría incluir la introducción de KPIs específicos, encuestas de seguimiento y análisis de rendimiento.

Fortalecer la Capacitación en Habilidades Pedagógicas: Desarrollar programas específicos para entrenar a los empleados en técnicas pedagógicas, especialmente aquellos que están involucrados en la formación de otros.

Alineación entre Áreas: Fomentar la comunicación y la colaboración entre las diferentes áreas (médica y RRHH) para asegurar que las prácticas pedagógicas estén alineadas y estandarizadas en toda la organización.

Haciendo un balance general, la Axon Pharma tiene una buena base en términos de cultura organizacional y tecnología, sin embargo necesita enfocarse más en la evaluación del impacto y la capacitación en habilidades pedagógicas. También hay oportunidades para mejorar la alineación y estandarización entre diferentes áreas de la empresa.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación sobre la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas en Axon Pharma han caracterizado las estrategias pedagógicas que proporcionan una visión comprensiva del estado actual y las áreas que requieren atención para mejorar la eficacia organizacional. A través de entrevistas estructuradas, se han identificado tanto fortalezas como oportunidades de mejora que son fundamentales para el desarrollo futuro de la empresa. Las conclusiones aquí presentadas proporcionan un marco claro para la implementación de mejoras que impulsarán la efectividad organizacional y el crecimiento sostenido de Axon Pharma.

Una de las principales fortalezas de Axon Pharma es su sólida cultura organizacional en términos de aprendizaje y gestión del conocimiento. La implementación de una plataforma de entrenamiento y un plan estandarizado de capacitaciones refleja un compromiso significativo con el desarrollo profesional de los colaboradores. Sin embargo, la investigación también reveló que hay margen para mejorar la consistencia y la planificación a largo plazo de las actividades de formación, reduciendo la dependencia de soluciones ad hoc.

Las estrategias pedagógicas en Axon Pharma se centran en el conocimiento del producto y la patología, con menos énfasis en el desarrollo de habilidades de ventas. Aunque los cursos interactivos y las evaluaciones periódicas son prácticas efectivas, se identificó la necesidad de diversificar los métodos pedagógicos para incluir habilidades prácticas y técnicas de ventas. La incorporación de actividades de roleplay y entrenamiento en habilidades blandas puede potenciar significativamente el impacto de las capacitaciones.

En cuanto a la Herramientas Tecnológicas, la plataforma Axon Pharma Learning es una herramienta central en la gestión del conocimiento, proporcionando cursos interactivos y una

biblioteca de recursos accesible para todos los empleados. Sin embargo, la investigación reveló que la integración de nuevas tecnologías, como la realidad aumentada, el aula invertida y aplicaciones de gamificación, puede enriquecer la experiencia de aprendizaje y aumentar la retención de conocimientos.

La Evaluación del Impacto, uno de los hallazgos críticos por la falta de metodología clara para evaluar dicho impacto de la gestión del conocimiento en los resultados comerciales. Aunque existen evaluaciones de conocimiento, no hay un sistema robusto para correlacionar estos datos con el desempeño comercial y los objetivos estratégicos de Axon Pharma. Desarrollar métricas específicas y realizar salidas a campo para observar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos son pasos esenciales para cerrar esta brecha.

La alineación de las estrategias de gestión del conocimiento con los objetivos comerciales de la empresa se identificó como un área que requiere atención. La colaboración entre el equipo de entrenamiento y los gerentes de línea es crucial para asegurar que las capacitaciones respondan directamente a las necesidades del mercado y las estrategias de marketing corporativas. Fortalecer esta alineación puede optimizar los recursos y maximizar el retorno de inversión en formación.

La estandarización y documentación de los procesos de formación y gestión del conocimiento son áreas con potencial de mejora. La creación de un repositorio centralizado y accesible para toda la organización, que incluya planes de entrenamiento, evaluaciones y procedimientos, puede aumentar la coherencia y facilitar la transferencia de conocimientos.

En cuanto a la Deficiencia en Evaluación del Impacto; hay una falta de métodos robustos para medir el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados comerciales, lo que significa una debilidad significativa.

La Capacitación en Habilidades Pedagógicas exige una necesidad crítica de mejorar, la capacitación y entrenamiento en habilidades pedagógicas es crucial para los colaboradores que están involucrados en la formación del equipo comercial.

Existe una necesidad evidente de mejorar las estrategias pedagógicas, ya que actualmente se observa una deficiencia en la oferta de talleres y cursos sobre prácticas pedagógicas. La médica se limita a utilizar la plataforma de aprendizaje, cursos interactivos, roleplays y entrenamientos uno a uno. Por otro lado, la Gerente de RRHH menciona programas de mentoring, coaching y capacitación continua, pero no hace referencia explícita a métodos pedagógicos específicos. Esta disparidad en las prácticas subraya la importancia de desarrollar y estandarizar un enfoque pedagógico más integral y coherente.

Por otro lado, se identifica el uso de la plataforma Axon Pharma Learning como una práctica pedagógica central se identificó claramente como una herramienta útil que se puede emplear para mejorar los resultados de gestión del conocimiento.

Se concluye que la falta de un instrumento de evaluación del impacto de las prácticas hace que se vean resultados diferentes entre las perspectivas de las áreas médica y recursos humanos.

Considerando que los métodos pedagógicos son implementados por la médica se evidencia una necesidad de mejorar la capacitación en prácticas pedagógicas, que permita estandarizar los conceptos en las diferentes áreas de la organización y en consecuencia mejorar los resultados de las capacitaciones.

Con base en lo anterior se recomienda desarrollar métodos de evaluación del impacto que sean estratégicas y puedan medir efectivamente los resultados de la gestión del conocimiento, realizar mejoras en la capacitación en habilidades pedagógicas para asegurar que los empleados involucrados en la formación estén bien equipados para enseñar y transferir conocimientos de

manera efectiva, formular estrategias para mejorar la estandarización de la formación entre diferentes áreas, asegurando una programación coherente y uniforme en toda la organización.

Las recomendaciones derivadas de esta investigación son fundamentales para cerrar las brechas identificadas y capitalizar las fortalezas existentes en la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas de Axon Pharma. Basándonos en un análisis de datos cualitativos, estas propuestas ofrecen un camino claro y accionable para mejorar la eficiencia, la cohesión y el impacto de las estrategias educativas y de gestión del conocimiento. Al implementar estas recomendaciones, Axon Pharma estará mejor posicionada para alcanzar sus objetivos comerciales y fortalecer su cultura de aprendizaje y desarrollo continuo.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea una serie de acciones que deben ser evaluadas por Axon Pharma para cerrar las brechas encontradas en este trabajo tales como:

- Desarrollar e implementar indicadores clave de rendimiento (KPIs) específicos para medir el impacto de las prácticas de gestión del conocimiento en los resultados comerciales.
- Realizar encuestas de seguimiento y análisis de rendimiento antes y después de las sesiones de formación para evaluar la efectividad de los programas de capacitación.
- Desarrollar programas específicos de formación en técnicas pedagógicas para empleados que desempeñan roles de formación.
- Organizar talleres y conferencias regulares sobre mejores prácticas pedagógicas y gestión del conocimiento.
- Fomentar la comunicación y la colaboración entre las diferentes áreas, especialmente entre el departamento médico y de RRHH, para asegurar que las prácticas pedagógicas estén alineadas y estandarizadas en toda la organización.

- Crear un comité interdisciplinario para supervisar y mejorar continuamente las prácticas de gestión del conocimiento y formación.
- Establecer canales claros y accesibles para la retroalimentación de los empleados sobre los programas de formación.
- Utilizar la retroalimentación para ajustar y mejorar continuamente los programas y prácticas de formación.

6. BIBLIOGRAFÍA

- (FIP), I. P. (2000). *FIP Statement of Policy on Good Pharmacy Education Practice*. FIP. International Pharmaceutical Federation.
- (Karami, A. (2021). A DEA-Based Decision Support Framework for Organizations' Performance Evaluation . *JOURNAL OF HEALTHCARE ENGINEERING*, Volume2021.
<https://doi.org/Indexed2021-07-08>
- (Magnier-Watanabe, R. (2010). Shaping knowledge management: organization and national culture. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, Volume14, Page214-227.
<https://doi.org/DOI10.1108/13673271011032364>
- Abualoush, S. H., Obeidat, , A., & Tarhini, , A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48, 217-237.
- Alegre, J., & Sengupta, , K. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31, 454-470.
- Allarakhia, M., & Walsh, , S. (2011). Managing knowledge assets under conditions of radical change: The case of the pharmaceutical industry. *Technovation*, 31, 105-117.
- Altarawneh, I. I. (2017). Knowledge Management Practices and Intellectual Capital: A Case from Jordan. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS*, Volume22, Page341-367. Retrieved 10 de mayo de 2023.
- Arnett, D. B. (s.f.).

- Arnett, D. B. (2014). Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, Volume 67, Page 324-331. <https://doi.org/DOI10.1016/j.jbusres.2013.01.018>
- Arriagada D, R. E. (2014). Knowledge Management and Maturation Model in Construction Companies. *JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT*, Volume 140, Article Number B4013006. [https://doi.org/DOI10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000726](https://doi.org/DOI10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000726)
- Arriagada, D. (2014). *El Desarrollo del Capital Humano en la Empresa: Una Perspectiva desde la Gestión del Conocimiento*. Editorial Universitaria.
- Axon Pharma. (s.f.). *Nosotros*. Retrieved 08 de Diciembre de 2023, from <https://www.axon-pharma.com/>
- Axon Pharma. (s.f.). *Quiénes Somos*. Retrieved 28 de Septiembre de 2023, from *Nosotros*: <https://www.axon-pharma.com/es/>
- Begazo, C., & Máyela, C. (2020). Pedagogical practices from the socioformative approach: A teacher self-evaluation in Peru;. *Revista de Ciencias Sociales*, 260-274.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson educación.
- Bican, P. M. (2017). Managing knowledge in open innovation processes: an intellectual property perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21, 1384-1405.
- Bican, P. M. (2017). Managing knowledge in open innovation processes: an intellectual property perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21, 1384-1405.
- Blair, D. (2002). View Web of Science ResearcherID and ORCID (provided by Clarivate). *JOURNAL OF THE AMERICAN SOCIETY FOR INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY*, 53, 1019 - 1028. <https://doi.org/10.1002/asi.10113>
- Burke, W. W. (2006). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. Pearson.

- Butt, M. A. (2019). Individual knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation performance in knowledge-based organizations: the implications for knowledge processes and knowledge-based systems. *COMPUTATIONAL AND MATHEMATICAL ORGANIZATION THEORY*, Volume25, Page336-356.
<https://doi.org/DOI10.1007/s10588-018-9270-z>
- Campos Retana, R. (2022). Educación corporativa y colaboración entre empresas y escuelas de negocios: Un estudio comparativo de casos. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 22(1), 1 - 28. <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/aie.v22i1.47435>
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Cristina, G. (2003). A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 22.
- Currie, G. (2003). Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, Volume14, Page1027-1045.
<https://doi.org/DOI10.1080/0958519032000124641>
- Currie, G. (2003). Knowledge Management and Organizational Learning The Role of Training and Development. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 27-41.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00085.x>
- Currie, G., & Kerrin, M. (2004). The Limits of a Technological Fix to Knowledge Management: Epistemological, Political and Cultural Issues in the Case of Intranet Implementation. *Management Learning*, 35, 9-21.
- Currie, G., & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *The International Journal of*

Human Resource Management, 1027 - 1045.

<https://doi.org/10.1080/0958519032000124641>

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Learn how valuable knowledge is acquired, created, bought and bartered. *The Australian Library Journal*, 268 - 272.

Elsevier. (s.f.). *Products*. Retrieved 17 de Diciembre de 2023, from Scopus:

<https://www.elsevier.com/es-es/products/scopus>

Gadamer, H.-G. (1989). *Truth and Method*. J. Weinsheimer & D. G. Marshall, Trans.

Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202.

Goffin, K. &. (2005). *Innovation Management: Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework*. Palgrave Macmillan.

Gómez Hernández, M. (2012). The Architecture of Knowledge Management in Manufacturing Companies. *REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES*, 18(3), 517 - 528. Retrieved Mayo de 2022.

Gomez Hernandez, M. (Published JUL-SEP 2012). The Architecture of Knowledge Management in Manufacturing Companies. *REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES*, 18(Indexed 2012-11-28), Page 517-528.

Greimas, A. J. (1979). *Semiotics and Language: An Analytical Dictionary*. Indiana University Press.

Gupta, S. (2009). Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modelling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks. *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, Volume 38, Page 219-227. <https://doi.org/DOI10.1016/j.indmarman.2008.12.010>

- Hashemi, S. A. (2017). INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE NATIONAL SOUTH OIL COMPANY (CASE STUDY: OIL WELFARE SERVICES COMPANIES). *QUID-INVESTIGACION CIENCIA Y TECNOLOGIA, Issue1*(Indexed2018-02-16), Page2400-2406.
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. . Routledge.
- Hattie, J. A. (2009). *Visible Learning: A synthesis of over 800 meta-analyses* (primera ed.). Routledge.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (Quinta edición ed.). MEXICO: MC GRAW HILL.
- Hung, Y., & Haefliger, S. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *View Web of Science ResearcherID and ORCID (provided by Clarivate) INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS, Volume105*, 164-183.
<https://doi.org/DOI10.1108/02635570510583307>
- International Pharmaceutical Federation. (2000). *DECLARACION DE PRINCIPIOS BUENAS PRÁCTICAS DE EDUCACION FARMACEUTICA*. FIP Council in Vienna .
- Jonas, H. (2017). *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. Canadian Center of Science and Education. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n6p128>
- Jonas, R. (2003). Enabling knowledge creation: Learning from an R&D organization. *Journal of Knowledge Mnagement*, 7, 32-48.
- Jones, G. R. (2007). *The Principles of Management*. South-Western Cengage Learning. South-Western Cengage Learning.

- Karami, M. (2021). The Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 58(4), 789-807.
<https://doi.org/10.1111/joms.12617>
- Kawak. (s.f.). *Gestión Documental*. Retrieved 28 de Septiembre de 2023, from <https://www.kawak.net/modulo-gestion-documental/>
- Kirkpatrick, D. L. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* . Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, M. S. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity* . University Press.
- Knowles, M. S. (2011). *he Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. Elsevier.
- Knowles, M. S. (2011). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. Elsevier.
- Knowles, M. S. (2011). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* . Elsevier.
- Knowles, M. S. (2011). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. Butterworth-Heinemann.
- Ko, D.-G. (2011). Profiting from knowledge management: The impact of time and experience. *Information Systems Research*, 134-152.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* . Prentice Hall.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* . Prentice Hall.

- Law, N., Lee, Y., & Chow, A. (2002). Practice characteristics that lead to 21st century learning outcomes. *Journal of Computer Assisted Learning*, 4, 415-426.
- 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>
- Magnier-Watanabe, & Senoo, D. (2018). Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge management initiatives. *Journal of Knowledge Management*, 12, 21-36.
- McKinlay, A., & Procter, S. (2002). The limits of knowledge management. *New Technology, Work and Employment*, 17, 76-88.
- McKinlay, A., & Procter, S. (2002). The limits of knowledge management. *New Technology, Work and Employment*, 17, 76-88.
- Mejía Jiménez, G. (2011). *Gestión del Conocimiento en Organizaciones Educativas*. Editorial Santillana.
- Mejía Jiménez, M. R. (2011). *LA INVESTIGACIÓN COMO ESTRATEGIA PEDAGÓGICA UNA APUESTA POR CONSTRUIR PEDAGOGÍAS CRÍTICAS EN EL SIGLO XXII*. Tunja, Boyaca, Colombia: Praxis & Saber. <https://doi.org/ISSN: 2216-0159>
- Nonaka, I. &. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Orjuela, A. (2013). *La Gestión del Conocimiento en el Ámbito Organizacional*. Universidad Nacional de Colombia.
- Orjuela, E. S. (2013). *El concepto de competencia*. Universidad Nacional de Colombia . <https://doi.org/isbn: 978-958-701-352-8>
- Persaud, A. (2005). Enhancing synergistic innovative capability in multinational corporations: An empirical investigation. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 419-429.

- Powell, W. W. (2005). *Networks of Innovators*. In J. Fagerberg, D. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.),. Oxford University Press.
- Prystupa, K. (2017). The Role of Organizational Culture in Knowledge Management in Small Companies. *JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT AND INNOVATION*, *Volume13*, Page151-173. <https://doi.org/DOI10.7341/20171336>
- Prystupa, Y. (2017). The Role of Knowledge Management in Innovation Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Business Research*, , 75(6), 101-112. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.017>
- Química Suiza. (s.f.). *Química Suiza*. Retrieved 08 de Diciembre de 2023, from Somos: <https://web.quimicasuiza.com/nosotros>
- Rafique, M. (2019). Impact of instrumental ties, tacit knowledge sharing and affective commitment on absorptive capacity - an empirical study of pharmaceutical companies. *View Web of Science ResearcherID and ORCID (provided by Clarivate) TECHNOLOGY ANALYSIS & STRATEGIC MANAGEMENT*, *Volume31*, 125-139. <https://doi.org/DOI10.1080/09537325.2018.1490017>
- Roth, J. (2003). Enabling knowledge creation: Learning from an R&D organization. *Journal of Knowledge Management*, 7, 32-48.
- Sanati, E. (2018). DEVELOPING A TOOL FOR MEASURING KNOWLEDGE ABSORPTIVE CAPACITY AND ASSESSING ITS EFFECT ON INNOVATION PERFORMANCE OF IRANIAN PHARMACEUTICAL COMPANIES. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PHARMACEUTICAL SCIENCES AND RESEARCH*, *Volume9*, Page3075-3082. [https://doi.org/DOI10.13040/IJPSR.0975-8232.9\(7\).3075-82](https://doi.org/DOI10.13040/IJPSR.0975-8232.9(7).3075-82)
- Sánchez, Á. (28 de Septiembre de 2023). (P. R. Burgos, Entrevistador)

- Scopus. (s.f.). *Documents Results*. Retrieved 11 de Diciembre de 2023, from (TITLE-ABS-KEY ("Knowledge management") AND TITLE-ABS-KEY (pharmaceutical)): <https://www-scopus-com.ez.unisabana.edu.co/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=6ead8099e12c6f46e3f089d0d24af27d&sot=a&sdt=a&sl=73&s=%28TITLE-ABS-KEY%28%22Knowledge+management%22%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28pharmaceutical%29%29&origin=resultslist&count=10&an>
- Scopus. (s.f.). *Guia de usuario*. Retrieved 23 de mayo de 2024, from <https://service.elsevier.com/app/overview/scopus/>
- Sensuse, D. I. (2018). Knowledge Management Models: A Summative Review. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS IN THE SERVICE SECTOR, Volume10*, Page71-100. <https://doi.org/DOI10.4018/IJISSS.2018010105>
- Subanidja, S. &. (2017). The Influence of Knowledge Management on Organizational Performance through Learning Organization in Large Manufacturing Companies in Indonesia. *Journal of Knowledge Management, 21(5)*, 1006-1025. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0460>
- Subanidja, S., & Hadiwidjojo, D. (2017). The influence of knowledge management "bottleneck" on company's performance. *MANAGEMENT & MARKETING-CHALLENGES FOR THE KNOWLEDGE SOCIETY, 12*, 402 - 415. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0024>
- Subramaniam, M. &. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal, 48(3)*, 450-463. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911>
- Sun, Z. (2005). Experience management in knowledge management. *View Web of Science ResearcherID and ORCID (provided by Clarivate) KNOWLEDGE-BASED*

INTELLIGENT INFORMATION AND ENGINEERING SYSTEMS, PT 1,
PROCEEDINGS, Volume3681(Indexed2005-01-01), Page979-986.

Sydler, R., & Haeffliger, S. (2014). Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability? *European Management Journal*, 325, 244-259.

Szalma, S., Koka, , V., & Khasanova, , T. (2010). Effective knowledge management in translational medicine. *Journal of Translational Medicine*, 8.

Talling, M. M. (2020). Pedagogical strategies for teaching counselling theoretical courses: The needs to nurture psychological aspect. *Journal of Critical Reviews, Volume 7*, 672-678.
<https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.131>

Utami, C. W., & Ferdiansah, M. (2017). Development of knowledge management model in establishing innovation and company performance in UMKM/SME in Indonesia.
European Research Studies Journal, 20(4, Part B), 655 - 665. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n6p128>

Watagodakumbura, C. (2020). *Programming the Brain*:. Createspace.

Wenger, E. (1998). *ommunities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (Sixth Edition ed.). (I. SAGE Publications, Ed.) London EC1Y 1SP, United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/ISBN 9781506336169>

7. ANEXOS

7.1 Anexo 1 modelo de entrevista estructurada

Modelo de Entrevista Estructurada para la Gerente de Recursos Humanos de Axon Pharma y Médica.

Objetivos Generales:

Caracterizar la gestión del conocimiento y su impacto en los resultados del área comercial de Axon Pharma.

Caracterizar las estrategias pedagógicas que favorecen los procesos formativos en el área comercial Axon Pharma.

Objetivos Específicos:

Identificar las prácticas pedagógicas en la gestión del conocimiento en Axon Pharma.

Reflexionar sobre las prácticas pedagógicas que se vienen realizando en la gestión del conocimiento en Axon Pharma.

Sección 1: Introducción y Contexto

¿Podría proporcionarnos una breve descripción de su rol y responsabilidades en Axon Pharma?

¿Considera usted que existe una cultura organizacional de Axon Pharma en términos de aprendizaje y gestión del conocimiento?

Cómo describiría/ la anhelaría, la cultura organizacional de Axon Pharma en términos de aprendizaje y gestión del conocimiento?

Sección 2: Gestión del Conocimiento

¿Cuáles son las principales estrategias de gestión del conocimiento implementadas en Axon Pharma?

¿Cómo se recopila, almacena y comparte el conocimiento dentro del área comercial?

¿Qué herramientas o tecnologías utilizan para apoyar la gestión del conocimiento?

¿Cómo se mide el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados comerciales?

Sección 3: Estrategias Pedagógicas

¿Qué estrategias pedagógicas se utilizan para los procesos formativos en el área comercial?

¿Podría describir algún programa o iniciativa específica que haya sido particularmente exitoso en términos de formación y desarrollo?

¿Cómo se integran las mejores prácticas pedagógicas en los programas de formación?

Sección 4: Prácticas Pedagógicas en la Gestión del Conocimiento

10 A. ¿Qué entiendes tú de el concepto de prácticas pedagógicas?

¿Cuáles son las prácticas pedagógicas más comunes en la gestión del conocimiento en Axon Pharma?

¿Qué métodos pedagógicos considera más efectivos para la capacitación del personal en el área comercial?

¿Cómo se adapta la capacitación a las diferentes necesidades y niveles de experiencia de los colaboradores?

Sección 5: Reflexión sobre las Prácticas Pedagógicas

En su opinión, ¿qué aspectos de las prácticas pedagógicas actuales en la gestión del conocimiento podrían mejorarse?

¿Ha observado algún cambio en la efectividad de las prácticas pedagógicas en la gestión del conocimiento en los últimos años?

¿Qué recomendaciones haría para mejorar las estrategias pedagógicas y la gestión del conocimiento en Axon Pharma?

Sección 6: Impacto y Resultados

¿Puede proporcionar ejemplos específicos de cómo la gestión del conocimiento ha impactado positivamente los resultados comerciales?

¿Cómo se alinean las estrategias de gestión del conocimiento con los objetivos comerciales de la empresa?

¿Qué métricas utilizan para evaluar el éxito de las estrategias de gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas?

Sección 7: Conclusión

¿Hay algún otro aspecto relacionado con la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas que le gustaría mencionar?

¿Tiene alguna sugerencia adicional sobre cómo podríamos mejorar nuestro estudio sobre la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas en Axon Pharma?

¿Considera usted que dentro de toda la compañía existe una persona que sea un referente en gestión del conocimiento o prácticas pedagógicas?

7.2 Anexo 2 Transcripción Entrevista Gerente de Recursos Humanos

Luego de ser filmadas las entrevistas fueron transcritas con la ayuda de community AI, TurboScribe https://turboscribe.ai/es?ref=gad-self&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw-5y1BhC-ARIsAAM_oKklRNF4sbuwcKAJj0pckbWXtrj_OjZYQ_3xKKpHJbltIxGdJpEYEygaAtmIEALw_wcB

Entrevista Gerente de Recursos Humanos

Entrevistado: Angela Sánchez

Entrevistador: Pedro Rugeles

Lugar y fecha: julio 4 de 2024 hora 8:30AM

Oficinas Axon Pharma Bogotá Colombia .

Muchas gracias por tu ayuda. Vamos a hacer la grabación de la entrevista.

¿Tu aceptas para hacerlo?

Si acepto.

Muchas gracias. Entonces, en medio de la investigación, los objetivos generales, cómo te decía, era la caracterización de la gestión del conocimiento y el impacto de los resultados generales comercial de Axon Pharma y caracterizar las estrategias pedagógicas que favorecen los procesos formativos en el área comercial de AxonPharma. Entonces,

los objetivos de esta entrevista son identificar las prácticas pedagógicas y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que viene realizando en la gestión del conocimiento en Axon Pharma

De acuerdo,

¿Podrías proporcionarnos una breve descripción de tu rol y la responsabilidad aquí en Axon Pharma?

Bueno,

yo soy la gerente de Recursos humanos. Tengo como función específica administrar todos los procesos de gestión de los recursos humanos desde su reclutamiento, selección, remuneración y desarrollo del personal,

Desarrollo del personal, temas de capacitación, inducción, planes de carrera, planes de sucesión y evaluación de desempeño.

¿Consideres tú que existe una cultura organizacional de Axon Pharma en términos de aprendizaje y gestión del conocimiento?

Yo creo que tenemos una cultura de aprendizaje, pero creo que no tenemos la cultura de gestión del conocimiento. Se vuelven como temas puntuales, spot y de acuerdo con la necesidad que se genere en el momento. Pero que haya una perdurabilidad o que haya una transferencia de conocimiento ahí creo que es donde nos hace falta.

¿Cómo describirías? ¿cuál sería tu anhelo para esa cultura organizacional de Axon Pharma en términos de aprendizaje y gestión del conocimiento, sobre todo cuál sería tu deseo?

El anhelo, el anhelo sería como que dependiendo del tipo de capacitación, tal vez en la parte farmacia, en la parte técnica del producto existe más manejo del conocimiento porque existen bases de datos, una plataforma, hay temas de auto estudio y hay una clara ruta de lo que deben aprender en la parte de gestión de su rol. Creo que nos hace falta establecer esa ruta y si hemos aprendido alguna buena práctica, dónde queda ese conocimiento y quién lo transmite después ejemplo Nosotros teníamos un modelo que se llamaba el modelo Clic para los temas de visita médica. El modelo click se fue diluyendo en el tiempo. Algunos gerentes de distrito hacían la capacitación. Pero si el gerente distrito se va mientras yo coordino con el nuevo gerente de distrito mientras

entonces se ha perdido ese modelo. Ahora estamos con se está creando un nuevo modelo, pero te digo, se vuelve la necesidad del momento.

¿hablemos de la gestión del conocimiento, ¿sí? Hablemos de la gestión del conocimiento. Entonces, ¿cuáles son las principales estrategias de gestión del conocimiento implementados en Axon Pharma?

Se pierde cierta información. Ahorita vemos que en la parte de formación médica ya existe o tienen una plataforma e-learning que facilita tener información y podemos evidenciar evaluación de conocimientos. Pero es muy lo que tú decías, del conocimiento del momento memorístico.

Estamos desarrollando temas en Checkpoint, pero no existe como un área que consolide la información que se necesita para y si hablamos, volvemos específicamente orientado a temas de visita médica o a temas de representantes de farmacias. Aparte del documento del proceso no existe nada más de ese desarrollo o como lo pudiéramos decir, yo creo que tenemos más debilidades en esas fortalezas, en esas habilidades blandas o de gestión que de conocimiento.

La gente sabe la tarea, sabe lo que tiene que hacer, pero de pronto cómo lo puede hacer de una manera más eficiente o cómo existen nuevas metodologías. Hoy en día la visita médica ha cambiado, ya es diferente a la que se hacía, que toca rápido en el ascensor, en los sitios. Digamos que la gente se ha ido adaptando, pero no es porque se haya hecho una gestión o una evaluación de otras metodologías o que podemos utilizar. No existe un repositorio, no existe un área que consolide.

¿Cómo se recopila, se almacena y se comparte el conocimiento dentro del área comercial entonces en sus procesos?

Ellos están muy por la parte, digamos que tenemos que dividirlo en dos, la parte del conocimiento técnico de producto.

Existe una plataforma que es e-learning y pues pueden consultar, revisar, evaluar. Y esa calificación da el conocimiento. En la parte de gestión de procesos tenemos también un repositorio de documentos, una plataforma que se llama kawak, donde la gente puede revisar un proceso, un procedimiento, y nosotros lo evaluamos también, lo hacemos evaluaciones.

Y en la parte de habilidades no hay. Más allá de tener definidas unas competencias en un descriptivo de responsabilidades o perfil de cargo, o un modelo de competencias, no existe, por ejemplo, lo que yo te decía ahorita, una metodología que usábamos antes, el modelo CLIC, no existe. O sea, lo manejaba la gerencia de promoción médica en su momento.

Ahorita hay un nuevo gerente de promoción médica, ese nuevo gerente de promoción médica pues está implementando su nuevo modelo. Vuelve a ceros. Muy bien.

¿Qué herramientas tecnológicas se utilizan para apoyar la gestión del conocimiento?

Como te decía, algunas plataformas que permiten hacer evaluaciones y repositorios documentales. Plataforma para e-learning, ¿cierto? Hay una e-learning y hay otra que es de gestión documental que se llama KAWA. ¿K-A-W-U? No, K-A-W-U-A-K.

Esto es documental, ¿no? Esto es netamente documental, pero te permite planear, digamos, que tú puedes planear capacitaciones. Entonces tú planeas la capacitación, pero es a nivel de documento, de proceso, o de lo que es el sistema de gestión, lo que tú quieras, y lo evalúas, y generas una evaluación, pero de conocimiento, que garantiza que la persona por lo menos leyó, revisó, miró el video. Sí, eso.

Queda ahí. Queda ahí. Pero no hay una estrategia corporativa para pegarlo todo, ¿no? Eso es importante, ¿no? Perfecto.

¿Cómo se mide el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados comerciales?

Los resultados de venta, de productividad, de... Pero esa es la medida de la tarea. Y la otra es la calificación de los exámenes de conocimiento. No tenemos otra medida para medir ese conocimiento.

Nadie está midiendo. Lo que ellos ejecutan en campo, los gerentes de distrito hacen una evaluación, pero es un coaching. Y ese coaching ellos evalúan entonces si hizo la visita de manera correcta, si aplicó la herramienta, si hizo la apertura, hizo el cierre, pero en ese documento lo están manejando de manera individual.

Ellos, cada gerente de distrito de su equipo, pero no está quedando un registro, así como tú dices, en algo corporativo que yo pueda ver hoy en día, fulanito, ¿cómo va en esto? Pero no existe una medición más allá del resultado. Por ejemplo, más allá del resultado no hay una medición. El resultado será, pero no se sabe si el resultado es gracias a la labor comercial, gracias a la labor de marketing.

A la relación que tengo con el médico, o a la excelente visita médica que hice. O a los programas que ustedes desarrollaron desde la... O si el modelo está funcionando. El modelo está funcionando.

¿Qué estrategias pedagógicas se utilizan para los procesos formativos en el área comercial?

No, como estrategias pedagógicas, ellos constantemente, pues, estamos haciendo, bueno te digo, capacitaciones en producto, ahorita se está preparando una capacitación en técnica de ventas, que me preocupa porque van a hacer la técnica de ventas y si alguien viene, ¿dónde va a quedar esa...? Todavía no lo hemos hablado.

Lo está manejando muy desde el área interesada, que es el área de promoción médica. Tiene un consultor, están desarrollando un plan, pero todavía no se ha estructurado en realidad nada. Desde las habilidades del área comercial.

¿Ves? Necesitan trabajar más habilidades de comunicación o identificar específicamente qué fortalezas o qué debilidades tiene alguno en ese proceso de comunicación de visita a mercado. Ok. Es bueno recordar que la práctica pedagógica se refiere a las estrategias, métodos, técnicas educadoras utilizadas para facilitar el aprendizaje.

Comprenden todo lo que hace un educador para crear un ambiente de aprendizaje efectivo. La evaluación del proceso, del progreso de los estudiantes y la adaptación de las estrategias de enseñanza según las necesidades de los estudiantes. En contextos no formales, porque como aquí nosotros no somos una universidad, no lo necesitamos para ello.

Como la capacitación de equipos de ventas en la industria farmacéutica las prácticas pedagógicas se adaptan para ser más flexibles y centradas en el adulto, enfocadas en habilidades prácticas y aplicadas. Esto es netamente lo de práctica pedagógica. O sea, cómo es, qué estrategia yo voy a hacer para ese conocimiento que yo necesito que él maneje, cómo lo voy a impartir, cómo lo voy a hacer... No existe eso.

Y ni siquiera existe una manera de evaluar si de verdad el capacitador tiene en cuenta todo eso. O sea, nosotros buscamos consultores, o entre nosotros mismos, entre los mismos gerentes que te decía. Gerentes de distrito transmiten el mensaje, pero que tú estés evaluando si esa práctica, esa técnica, o una metodología que esté establecida, no lo hay.

O sea, la estrategia como tal de decir ok, vamos a hacer un plan de formación para el equipo Visita Médica, que va a tener este objetivo, lo vamos a desarrollar así, y que yo también prepare a esos educadores, no lo hay. O sea, yo tampoco estoy preparando a los gerentes de distrito. Sí, como de definición dijimos, los gerentes de distrito son los que van a ir transmitiendo el modelo de Visita Médica, de la compañía, a los representantes.

Tampoco hemos entrenado y hemos evaluado a esos capacitadores. Claro, porque desde arriba no hay.

¿Podrías describir algún programa de iniciativa específica que haya sido particularmente exitoso en términos de formación y desarrollo?

No sé. No lo veo tan claro. Yo te digo que una de las cosas que podemos garantizar que está funcionando y se hace muy bien es el tema de formación técnica en producto. Porque allá sí existe, por eso te digo que es importante hablar con la jefe de entrenamiento médico.

Ellos sí tienen establecidas metodologías y pueden transferir el conocimiento. Y el hecho de que la jefe no esté, no significa que el otro no la pueda dar, porque ya tiene el material, el objetivo, cómo lo va a hacer. Y lo van a cambiar de acuerdo con las necesidades, porque trabajamos de la mano con el producto.

¿Cómo se integran las mejores prácticas pedagógicas en los programas de formación?
¿Hay alguna integración?

No, no hay. Creo que se debería tener como un área de formación que ayudara a coordinar esos dos espacios. Sí, claro, que puede ser el del entrenador de médico que sepa esto, o el gerente de promoción que aglutine todo eso. Bueno, para ti,

¿qué entiendes tú por el concepto de táctica pedagógica?

Es el conjunto de procesos, procedimientos, planes que deben existir para el desarrollo y formación de todos los equipos.

¿Cuáles son las prácticas pedagógicas más comunes en la gestión del conocimiento?

Talleres. Talleres.

¿Algo más?

Talleres, capacitaciones en temas específicos, pues el tema de formación técnica médica, pero básicamente no existe como un programa de entrenamiento. Perfecto.

¿Qué métodos pedagógicos consideras más efectivos para la capacitación del personal aquí en el área comercial de la equipaje?

Yo creo que una parte técnica sí hay que darla, pero mucho de la práctica y acompañamiento que se debería tener por ese tema.

Yo creo que deberíamos generar un tema de tutores, gestores, mentores, no sé, que exista ese acompañamiento en la práctica. La gente aprende en la práctica. Para que esa teoría la puedan poner en práctica. Claro, que tú puedas tener 20% de teoría y 80% de práctica. O sea, se necesita que esa persona médica que hace de capacitadora esté relacionada con mercadeo, los objetivos que necesita, los de ventas para que... Y también acompañe al representante un día a ver si técnicamente está haciendo y diciendo la información correcta. Claro, para que no haya por aquí médica, por aquí marketing, y por aquí ventas, que son las que tienen que hacer.

Esas tres áreas deberían estar todas que no lo hay. O sea, como te digo, estamos delegando muchas veces. Los gerentes de producto hacen a veces algunos acompañamientos, pero no es que estén con todo el mundo.

No es desde el punto de vista del mercadeo. Exactamente. Claro, ellos dicen, diste bien el mensaje, no diste el mensaje, pero si dijo algo que no era.

Claro, y si ese programa que desarrolló médica, en función de lo que mercadeo necesitaba y que ventas lo requieren, realmente mercadeo lo está viendo en la calle. Exacto. Eso no hay como una... Yo no conozco una medición que haga exactamente eso.

¿Cómo adapta la capacitación a las diferentes necesidades y niveles de experiencia de los colaboradores?

Ahí yo también creo que tenemos un gap importante, porque el curso se da a todos en general. No hay una calificación que tú digas, este es más avanzado que este, no.

Cuando hacen sus a veces en las reuniones o reuniones de ciclo, hacen clínicas de venta. Revisan ciertas cosas y hay personas que sobresalen, pero cuando decimos el taller, la técnica va a

ser la misma para todos. Nadie está diciendo, ven, tú que tienes estas habilidades, ayúdame con este que no las tiene.

O yo no le voy a empezar desde cero a este que ya tiene. Tú decías que contratabas personas, contratabas personas ya con experiencia. Normalmente se contratan personas con experiencia por eso, o sea, no hay un tema de, porque no hay una cultura de formación y de crecimiento.

Aquí todo el mundo hable, entonces empieza ahí. Y tampoco, por ejemplo, cuando hemos tenido las experiencias que hemos pasado gente de junior de visita médica a ser representante y nos dimos cuenta que, por ejemplo, no estamos haciendo una evaluación en su proceso, sino que simplemente le estamos diciendo al final, ah, bueno, ya llevas un año y nos tocó hacer uno, bueno, esto estás cumpliendo. Ah, los coaching, quién tiene los coaching, nadie sabe.

O sea, no, yo tengo bien los coaching y la evaluación de desempeño es puro tema de objetivo grueso, o sea, de numérico, pero de habilidades, de necesidades, y nunca se ha hecho, y creo que es algo que tenemos que establecer es te pasé, te hago una revisión en seis meses o cuatro meses y otra al año y definimos si de verdad pasas o no pasas. le hace un mal a un buen representante y lo convierte en gerente de ventas, un gerente de distrito. Ya nos pasó.

Y nos pasó ya, tuvimos una experiencia, una persona que era muy buen representante y creo que nos dejamos llevar un poco por su experiencia, su calidad humana, pero para gerente de distrito no le fue bien y tuvimos que tomar decisiones desafortunadas para esa persona y cuando hablábamos con él, decía ténganme en cuenta para visita médica.

Porque no hubo una gestión del conocimiento de lo que el gerente de distrito necesita saber. Entonces, asumimos y vuelvo y te digo, traemos gente que ya viene desde muchos años gerente de distrito y él no tenía como ah, yo te acompaño, pero cuando acompaña a una persona que está solo

en la ciudad, necesita una mayor formación. Nadie le evaluó en algún momento de su proceso en qué le fallaba o qué no le fallaba.

Si tú preguntas, sí, yo le dije, yo le hablé, pero yo le hablé, yo le dije, ¿qué hice para que pudiera solucionar ese problema? Además, ¿cómo es que se hace? ¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Cómo se llegan a esas responsabilidades? Sí, piensan que entregaron un perfil de cargo ya. Entonces, ¿qué fue lo que pasó? Que él tampoco tuvo la manera de transmitir un conocimiento y hacer que su equipo creciera. Porque le estamos delegando una responsabilidad al gerente de distrito.

Pero no le decimos cómo. Exacto, es que sí, sí. Muy bien, qué bueno, interesantísimo eso.

Bueno, ahora hablemos sobre la reflexión sobre las prácticas pedagógicas.

¿En tu opinión, ¿qué aspectos de las prácticas pedagógicas actuales en la gestión del conocimiento podrían mejorarse?

Creo que estandarizar y establecer los planes. O sea, estandarizar me refiero a hacer un plan, un proyecto donde diga lo que estabas haciendo y tal.

Empezaste aquí, te evalúe la mitad, revisamos qué necesitas corregir y te hago una evaluación al final. Pero ¿qué es lo que vamos a enseñar? Los temas es que están estandarizados. ¿Qué es lo que esperamos? Fijar los objetivos claros en este proceso o lo que esperamos de cada posición manual.

Claro, para que todos salgan iguales. Exacto. Para que todos salgan iguales.

O sea, yo siempre digo algo que diga la gente, ¡uy! Ese es de Axon Pharma. Por la forma en que camina, viste, habla, hace la visita. Bueno, perfecto.

¿Has observado algún cambio en la efectividad de la práctica pedagógica en la gestión del conocimiento en los últimos años?

Creo que hay un poquito más de conciencia. ¿A qué nos falta? Hay un poco más de conciencia y, como te decía, digamos que los que han liderado un poco más este tema han sido la parte médica, pero creo que podremos aprender ahí también varias cosas. Pues, por lo menos ya estamos abiertos a tener más plataformas que nos faltaría buscar.

Medir, ¿cómo se ponía? Medir. Medir, sí, sí. Perfecto.

¿Qué recomendaciones harías para mejorar la estrategia pedagógica y la gestión del conocimiento aquí en Axon Pharma?

Yo creo que se debería crear un procedimiento que se llama estrategia pedagógica o estrategias de entrenamiento. O sea, hay que empezar a crear ese flujo de proceso en la gestión y oficializarlo y divulgarlo y que todo el mundo lo aplique y medirlo si funciona o no funciona. Vamos a hablar del impacto y los resultados.

Entonces, hablemos.

¿Puedes proporcionar ejemplos específicos de cómo la gestión del conocimiento ha impactado positivamente los resultados comerciales?

Bueno, creo que en este momento los resultados de la compañía se han logrado. Sí se ha hecho algo, puede que, no estandarizado o organizado, pero creo que ha ido mejorando el tema de visita médica y se ha profesionalizado mucho más al visitar médicos.

Entonces ya lo llamamos gerenciamiento del territorio, se les ha enseñado a analizar su territorio, que es una transferencia que hace de conocimiento del mismo gerente del distrito y el área de excelencia comercial un poco. Creo que falta trabajar más en las habilidades, pero digamos que esa gestión de ese conocimiento es que la gente haya aprendido a ser gerente de su territorio, a aprender a analizar una data, a mirar los cuadros de manera diferente está dando resultados.

¿Cómo se alinean las estrategias de gestión del conocimiento con los objetivos comerciales de la empresa?

Para empezar, no hay una estrategia de gestión del conocimiento, pero digamos que lo que se busca siempre es lograr los objetivos, entonces se realiza si con indicadores de productividad, de una zona, coaching, si se está llegando a lo que se requiere, pero más allá de eso. O sea, ¿alinean solamente resultados? Es la única alineación con la estrategia.

Claro, claro. El problema es cuando no se dan los resultados. Entonces todo el mundo dice, ¿qué pasó? ¿Qué pasó? ¿Qué hay que hacer? Esa es.

Pero date cuenta de que si yo bajo los objetivos desde arriba, aquí está Mercadeo y yo necesito todo esto, quiero ver mis representantes así, entonces hablan con la persona responsable tanto del médico como de visita médica y le dicen, yo lo que necesito es esto, esto y esto. Entonces se genera todo este proceso y se evalúa el proceso. Entonces no se actúa de manera reactiva.

La palabra reactiva. Bueno, es que nosotros somos muy buenos para eso.

¿Qué métricas utilizan para evaluar el éxito de las estrategias de gestión de conocimiento y las prácticas pedagógicas?

Pues como te decía, son sólo de resultados y evaluaciones de conocimiento y de desempeño.

Pero no de la práctica pedagógica. Perfecto. Vamos a mirar una conclusión.

¿Hay algún otro aspecto relacionado con la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas que te gustaría mencionar?

No, básicamente lo que nos mencionaba es como crear un programa de realidad de formación y de gestión del conocimiento. Que es lo que cada persona de la compañía en su rol debería saber. Más allá de un proceso de inducción, ¿no? O de entrenamiento para la posición.

Y de prácticas pedagógicas.

¿Tienes alguna sugerencia adicional sobre cómo podríamos mejorar nuestro estudio sobre la gestión del conocimiento y la práctica pedagógica aquí en Axon Pharma?

Porque no hay una claridad sobre qué es la práctica pedagógica. Y se necesita, yo pensaría que un área dentro del mismo Recursos Humanos o de las áreas que ayude a gestionar el conocimiento general de la compañía. Y se pueda reunir con cada área y mirar qué son esos aspectos.

Aparte de su tarea, debería la persona gestionarse. Por ejemplo, si la persona de impuesto necesita una actualización, listo, ¿qué actualización le vamos a hacer? ¿Cómo la vamos a medir? ¿Y cómo vamos a ver su impacto? Eso no existe. Bueno, y de todo lo que tú has visto de esta investigación, ¿cómo la ves y qué crees que le hace falta? No, no, yo lo que creo es que a veces las compañías no piensan en la gestión, en la estrategia de gestión de conocimientos, sino sobre los resultados.

Entonces, no dan digamos los espacios o tener personas expertas en gestionar de verdad el conocimiento. Como para establecer esos programas, esas metodologías, sino simplemente porque somos reactivos y tenemos que funcionar y sacar las cosas adelante. Bueno, esta pregunta creo que tú me la respondiste y es,

¿consideras tú que dentro de la compañía existe alguna otra persona que sea referente en la gestión del conocimiento y la práctica pedagógica? Me dices tú que la... La jefe de entrenamiento. O sea, Dirección Médica sí tiene como estructurado el plan de entrenamiento, cómo lo va a hacer, con qué objetivo, pero hace evaluaciones de conocimiento. ¿Y son talleres o charlas magistrales? O hacen charla, o hay autoestudio y hacen evaluación, pero que se sienten, no sé, lo que yo he visto, a ver si de verdad qué tan efectivo fue, te viste, cómo fue en el campo, te están entendiendo. Ah, perfecto, perfecto.

¿Cómo se llama ella?

Adriana Falla.

Yo la que he estado estructurando pues es esos planes de entrenamiento y transmisión de conocimiento, pero es desde el conocimiento técnico de un producto.

7.3 Anexo 3 Transcripción Entrevista Medical advisor

Entrevista Medical advisor

Entrevistado: Adriana Falla.

Entrevistador: Pedro Rugeles

Lugar y fecha: julio 8 de 2024 hora 8:30AM

Oficinas Axon Pharma Bogotá Colombia .

Entrevista medico

Doctora, ¿su merced está de acuerdo en que hablemos de esta afirmación y hablemos de esta entrevista? Su gusto, bueno, muchas gracias.

Bueno, entonces, básicamente uno de los objetivos generales de la investigación es caracterizar la gestión del conocimiento y su impacto en los resultados del área comercial de la Acción Pharma, y la segunda es caracterizar las estrategias pedagógicas que favorecen los procesos formativos en el área comercial de Acción Pharma. Y los objetivos específicos es identificar las prácticas pedagógicas de la gestión del conocimiento de Acción Pharma y reflexionar sobre las prácticas pedagógicas que se vienen realizando en la gestión del conocimiento de Axon Pharma.

Entonces, empecemos. Primero, introducción y contexto. ¿Podrías proporcionar una breve descripción de tu rol y responsabilidad en Axon Pharma?

Bueno, en este momento yo soy Medical Advisor, o sea, asesor médico de una línea específica que es la línea de Biosalud, que abarca todo lo que son los probióticos. Entonces, ahí está todo lo de lo de Floratil, el proyecto de Munokids. Pero, adicional a eso, también lidero toda la parte del entrenamiento a toda la fuerza de ventas, tanto de visita médica como representantes de visita de farmacia.

Entonces, básicamente, en términos del plan y la estrategia de entrenamiento que se realiza, me encargo de garantizar que se realice el entrenamiento de una manera regular, que usualmente es trimestral como mínimo para cada una de las líneas, de acuerdo también a las necesidades que vayan surgiendo con respecto a las estrategias que tal vez se necesiten de mercadeo. Y, pues, básicamente es eso. Y toda la parte del onboarding a los nuevos ingresos, a las nuevas personas que ingresan.

Y, pues, gestiono también toda la... Nosotros tenemos una plataforma de entrenamiento que se llama Axon Pharma Learning. Y, pues, en esa plataforma es como la base de todos los entrenamientos. Y a partir de ahí se realizan actividades que son como de autoestudio.

Y sobre eso, pues, van los entrenamientos y los contenidos que se hacen. Pero ¿se trata todo el tiempo de conocimiento en enfermedad, en producto, competencia? ¿O hablas algo de habilidades de ventas? No, en realidad solamente es de conocimiento en términos del producto, de la patología para la cual está indicado el producto, y la enfermedad de los competidores.

¿Consideras tú que existe una cultura organizacional de Axon Pharma en términos de aprendizaje y gestión del conocimiento?

Sí, pues, digamos, desde la parte que lidero, pues, consideraría que sí hay una cultura organizacional porque ya más o menos tenemos un plan un poquito más estandarizado de cuál es todo el paso a seguir.

Una vez, pues, digamos que hay que hacer un onboarding a un nuevo integrante del equipo. Y también, pues, los entrenamientos que se hacen de manera periódica, pues, también van alineados con todas las necesidades que se tienen. Pero, pues, el hecho de que ya contemos con una plataforma y tengamos como un plan un poquito ya más estandarizado de que hay que seguir

unos entrenamientos de manera trimestral y que a esto, pues, también hay evaluaciones para evaluar estos conocimientos, pues...

¿En términos de programación lo tienes muy organizado?

Sí, pues, ya está un poco más organizado.

Y en términos de toda la gestión del conocimiento en cuanto a dejar records, a tener una planeación completa de lo que va a ocurrir después, antes, en el momento en que tú te vayas, ¿eso ya está todo normalizado?

Sí, pues, podría decir que sí. O sea, ya, digamos, yo tengo como los planes que se deben seguir o como el plan de autoestudio que cada persona debe seguir junto con los tiempos también que se necesitan para autoestudio, para hacer sesiones de entrenamiento y evaluaciones que ya también están en la plataforma. Ok

¿eso está documentado y todo eso?

Sí, sí, está documentado.

¿Cómo describirías el anhelo? ¿Qué es lo que tú desearías en cuanto a la cultura organizacional de Axon Pharma en términos del aprendizaje y la gestión del conocimiento?

Bueno, pues, si bien claramente todo el tiempo estamos buscando porque se pueda estandarizar más y como que se puedan gestionar las cosas así como se planean, pues, muchas veces claramente por cosas que surgen en términos de tiempos, en términos de que, no sé, se presentó una reunión extra para el equipo y entonces toca re coordinar nuevamente como esos espacios de los entrenamientos, pues, digamos que sí sería como súper ideal poder planear más, o sea, como tener un plan en el que se sepa muy bien cómo estos van a ser las fechas porque a veces es como muy, va surgiendo de momento y toca pues reaccionar rápido, entonces yo diría que es poder como tener bien definidos como esos espacios que se destinan para eso y como que no sea de un momento a otro. Perfecto, y sobre todo el conocimiento en sí en cuanto a

documentación para que eso responda. Sí, pues, digamos ahí que puedo pensar, o sea, yo te digo como yo lo tengo súper estandarizado y con mi equipo médico, con todos los médicos, ambas eso es que libera.

Sí, pero cuál sería el ideal. Exacto, el ideal es que eso estuviera, por ejemplo, en un documento, no sé, que eso estuviera, digamos que acá en la plataforma que se tiene donde están todos los procedimientos para todo el resto de actividades que se hacen está en KAWAC y pues eso es como un documento general, o sea, como generalizable a todos. Claro.

Pero ahí no está, digamos, es algo que lo tenemos con mi equipo y todas las personas que hacen los entrenamientos, digamos que yo, por ejemplo, ahorita en este momento en Visita Médica solamente hago el entrenamiento del equipo de salud, pero mis otros compañeros, nuestro equipo, el otro Medical Advisor, hacen los entrenamientos y pues ello sigue como todo lo que yo venía ya planeando y pues todo lo tenemos documentado como en un SharePoint de Dirección Médica, pero pues no está en, digamos, KAWAC, es una actividad transversal a toda la compañía.

¿Cuáles son las principales estrategias de gestión del conocimiento implementadas en Axon Pharma?

Listo, o sea, digamos que en parte, pues la plataforma de entrenamiento, toda la plataforma de entrenamiento nosotros tenemos, hay unos cursos interactivos que se han realizado pues para cada producto, para algunas patologías, con la finalidad de que, o sea, estos cursos lo va haciendo cada estudiante a su ritmo, son interactivos, tienen dentro de los cursos actividades a medida que van realizando el curso, como, no sé, preguntas de falso verdadero, de unidad de ABC. También hay una sección que es de speakers en donde grabamos unos videos con médicos para, pues digamos que para reforzar y entrar un poquito más en detalle en algunos aspectos de lo que se necesite. Y una vez esto, digamos que esas son como actividades de autoestudio, y posterior a esto hacemos unas sesiones directamente con los, pues con, si es un board, sino con

los representantes, en donde la idea básicamente es a partir de lo que hayan podido realizar de autoestudio, que digamos que a veces no solamente son los cursos, sino también algunas lecturas o videos adicionales, se hace esta sesión de entrenamiento partiendo de ese conocimiento previo y la, digamos que más o menos como se realiza o como se realiza normalmente, es que parto de, o sea, como una presentación sí, pero no en realidad estoy presentando todo el tiempo, sino que parto pues de preguntas que les voy haciendo conforme a lo que sé que ya revisaron, y a partir pues de las preguntas y de lo que vayamos socializando y las dudas que ellos mismos pues vayan teniendo, pues se van resolviendo como, pues que van las dudas y se va detallando un poco más y pues resolviendo todas las inquietudes que hayan surgido.

Y pues nada, posterior a esto también las evaluaciones, que sería pues ya como la parte final para detallar, para pues determinar cómo fue todo el proceso.

¿Cómo se recopila, almacena y comparte el conocimiento dentro del área comercial, dentro de todo?

Pues digamos, la plataforma es como nuestra fuente principal, porque ahí podemos, o sea, ahí están todos los cursos que se han realizado, las presentaciones, tenemos una biblioteca, entonces todas las presentaciones que se hacen en los entrenamientos, digamos, periódicos, pues se suben ahí a la respectiva biblioteca, las evaluaciones, pues ahí también queda como el reporte de las evaluaciones, con la ayuda de todos los estudiantes, entonces es como nuestra principal fuente, no sé, de recopilación del conocimiento.

¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para apoyar la gestión del conocimiento?

Entonces, bueno, pues aparte de la plataforma, también nosotros a veces realizamos, tenemos, utilizamos quizzes, que es como una herramienta tipo Cahoot, en donde ahí pues hacemos actividades de, como, juicios o juegos, que principalmente es eso, la plataforma con los

cursos interactivos, y pues también videos que los ponemos de base como autoestudio. Perfecto, videos que están colocados ahí, ok.

¿Cómo se mide el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados comerciales?

Sí, pues eso ahorita lo estamos, o sea, estamos como implementando, pero la idea es que una vez se hace, por ejemplo, onboarding, y principalmente como para los ingresos, el plan es ir a hacer también como una salida a campo, o sea, con el representante, pues para ver cómo está brindando ese mensaje clave, o sea, después de pues todo el procedido de aprendizaje, para ver cómo se está dando el mensaje, cómo está resolviendo, pues por ejemplo, no sé, como, objeciones respecto a competencia, cómo está abordando, pues la información. Pero digamos que hay el match como para determinar exactamente si eso realmente está impactando o no en las ventas, pues no, o sea, no lo tenemos así claramente definido.

Igual obviamente también está, o sea, tiene mucho sentido lo que dices, y es que también muchas veces las, como capacitación ambiente en este caso, pues si van muy ligadas como a las necesidades que van sufriendo.

Entonces, por ejemplo, no sé, acaba de salir un nuevo estudio y entonces se hizo un material sobre ese nuevo estudio porque está reportando, no sé, la evidencia para determinado producto y pues se quiere reforzar esto en la visita médica a partir de, pues estamos mostrando este estudio, ¿sí? Pero pues claramente no hay algo así como específico que nos haga ese match. Exacto, ese es el que me toca hacer

¿Qué estrategias pedagógicas se utilizan para los procesos formativos en el área comercial?

Entonces, ahí serían la plataforma de Axon Farmer Learning. Pues sí, esa es como la base principal y pues los espacios que se hacen periódicamente con el sitio.

A veces, perdón, te voy a decir otra cosa, que a veces también dentro del equipo comercial ponemos a que ellos hablen también, o sea, que preparen algunas cosas y que ellos sean como los que hablen. Para sobre eso pues hacer retroalimentación.

¿Podrías describir algún programa o iniciativa específica que haya sido particularmente exitosa en términos de formación y desarrollo de capacitación?

Pues, de hecho, no en este año sino en la reunión de ciclo que se hace a inicio de año con todo el equipo, para esa reunión de ciclo pues teníamos un espacio específico destinado para entrenamiento, entonces pues ahí teníamos que planear pues varias cosas. Y dentro de todas las estrategias que utilizamos, desarrollamos unos juegos, o sea, como unos juegos de mesa.

También hicimos una actividad que era con realidad aumentada, o sea, como que tenían una carrera de observación. Entonces ahí era sobre todo pues meter la parte de juego en medio del conocimiento, pues para que así hubiera más apertura en cuanto a la participación por parte de todos los representantes. Entonces digamos que sí tuvo una buena retroalimentación por parte de ellos, que les había gustado la forma en la que se había llevado a cabo ese entrenamiento.

Además, pues también de espacios de roleplay y de entrenamientos ya con doctores también, pues ya para entrar más en detalle.

¿Cómo se integran las mejores prácticas pedagógicas en los programas de formación?
¿Cómo se integran las mejores prácticas pedagógicas?

Pues yo diría, no sé si estoy entendiendo bien la pregunta, pero diría como el hecho de proponer herramientas como con la plataforma de entrenamiento, en la que hay cursos interactivos, y después esto cómo se integra con esas sesiones específicas que se tienen uno a uno con los representantes, como para determinar cuáles son esas dudas, esas faltas en el conocimiento y que se pueden reforzar. Claro que tal como yo lo entiendo, como que la guía, la base es la plataforma, a través de la plataforma es lo que se hace.

¿Cuáles son las prácticas pedagógicas más comunes en la gestión del conocimiento?

Sería como los entrenamientos que se hacen, tipo como con una presentación, o sea tipo charla, tipo roleplay también, o sea como hacer las actividades de interactuar y simular, por ejemplo una visita médica o una visita a formación. ¿En el roleplay? En el roleplay. Y todo lo de la plataforma de entrenamiento, que son los cursos interactivos y las evaluaciones.

¿Qué métodos pedagógicos consideras más efectivos para la capacitación del personal del área comercial?

Yo consideraría que muchas veces la parte del uno a uno, cuando uno está preguntando, uno genera la pregunta para que se genere digamos como todo ese proceso de pensar, o sea de todo lo que se ha estudiado, como puedo responder esto, o sea como el llevar a partir de una pregunta, llevar a la reflexión, y sobre eso pues se pueda brindar un mensaje y que ellos mismos den ese mensaje en sus palabras. Y también digamos que para mí sí es súper importante, y pues con ellos como pues al fin y al cabo tienen diferentes profesiones, entonces la forma en la que uno también explica las cosas es súper clara, o sea uno no puede hablar de cosas muy técnicas, sino que esas cosas técnicas, o sea sí tenerlas claras, pero partiendo de cómo se entiende de una manera diferente, pero que lo relacionen a esa forma técnica que igual la van a hablar.

¿cómo se adapta la capacitación a las diferentes necesidades y niveles de experiencia de cada colaborador.

Exacto, entonces es básicamente eso, yo parto del conocimiento que pues ellos tienen diferentes profesiones, tienen formas de entender que son pues muy diferentes, pero entonces uno sí tiene que ir como a la base de todo.

Sí, uno tiene que ir a la base de todo, entonces es como no puedo ir a explicar algo que es súper técnico en palabras técnicas, pues porque no me van a entender, entonces no sé, te voy a poner un ejemplo como de algo que siempre me parece incomplejo para ellos, a veces es como

cuando uno está explicando el sistema inmunológico, entonces pues uno puede empezar a hablar que las células dendríticas, que los macrófagos, los natural killer, y cómo explicar el sistema inmunológico, el adaptativo y los anticuerpos, obviamente pues si uno empieza así a explicar pues ya voy a perder a todo el mundo. Además si eso fue de uno para ti cuando estudiaste en la universidad, ¿cómo sería para un abogado, un ingeniero? Entonces es también cortar una historia a partir de eso, así es como no sé de qué lado, primero viene un equipo de defensa que es como la primera línea y van a ser los soldados que van a estar ahí, que llegue algo malo, un microorganismo, una bacteria, un virus, un patógeno, entonces me tengo que defender porque necesito defenderme frente a alguien, entonces digamos que esa parte de saber cómo contar la historia en palabras, pues del día a día es la clave.

¿En tu opinión, en tu opinión, qué aspectos de las prácticas pedagógicas actuales en la gestión del conocimiento podrían mejorar? ¿Podrían mejorarse?

Yo creo que las actividades de roleplay podrían estandarizarse un poquito más, y hacerlo como más de una manera periódica, porque muchas veces es como una vez, que es el espacio grande donde están todos presencial, porque a veces puede ser un poco más complejo, hacerlo como con todo el mundo virtual, entonces yo creo que esa parte sí creo que se puede mejorar más, la parte del roleplay.

¿Has observado algún cambio en la efectividad de las prácticas pedagógicas en la gestión del conocimiento en los últimos años?

Sí, pues yo creo que cuando yo llegué no había nada de esto, la plataforma pues no se estaba inaugurando, no había, como te digo, te tocó organizar todo.

Los cursos que cada vez se están implementando nuevos cursos, la estandarización periódica de los entrenamientos, entonces pues yo creo que eso sí, sobre todo la plataforma.

¿Qué recomendaciones harías para mejorar la estrategia pedagógica y la gestión del conocimiento en la plataforma?

Yo creo que siempre la base de todo es la planeación, o sea si tenemos muy bien definido y de manera anticipada esos espacios que se van a tener, pues se puede planear cosas mucho más asertivas.

¿Puedes proporcionar un ejemplo específico de cómo la gestión del conocimiento ha impactado positivamente en los resultados comerciales? ¿Te han contado algo de eso?

Pues me diría de pronto, también el hecho de recibir la retroalimentación de los mismos representantes, cuando ellos hablan con los doctores. Sobre digamos, le están contando sobre el nuevo estudio de una ayuda visual y entonces los mismos representantes a veces me dicen estuve hablando con los doctores le pareció super interesante el estudio que estamos comentado, la información que le estamos compartiendo y sobre el estudio, digamos con la apropiación, sobre todo en esa parte de los estudios contra la evidencia, porque a veces es super complejo de entender, pero yo si veo que el representante cada vez más, es cada vez más fácil entender y es apropiarse de hablar de los estudios y es un tema clave.

¿Cómo se alinean las estrategias de gestión del conocimiento con los objetivos comerciales de la empresa?

Pues aquí si esta muy ligado digamos los entrenamientos a realizar también conforme a las necesidades que tienen también a todos los gerentes de la línea, digamos que previo yo voy a definir el tema sobre el cual vamos a realizar un entrenamiento y me alinee también con los gerentes de cada línea para definir yo propongo como un tema por ejemplo Broncovaxon y EPOC, pero la gerente de la línea me dice ahora no queremos enfocarnos tanto en EPOC sino en otra indicación, porque necesitamos reforzar en una patología específica, también sobre eso nos

alineamos, para estar alineados con las necesidades y las estrategias de marketing que se están haciendo.

¿Hay algún otro aspecto relacionado con la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas que le gustaría mencionar?

No, pues de hecho digamos que nosotros ahorita estamos mirando también que otras posibilidades tenemos, en donde podamos ir integrando en términos de plataforma, que no solo hagamos entrenamiento solo en conocimiento, sino poder proponerles cursos de habilidades de hablar de hacer una entrevista con el médico y entonces pues estamos mirando como para hacerlo.

¿Que métricas utilizas para evaluar el éxito de las estrategias de gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas?

Pues en las evaluaciones tenemos una escala de evaluaciones que van hasta 100 de 0 a 100 de 80 arriba excelente, se evalúa solo conocimiento, pero ahora estamos mirando para hacer la estrategia de las salidas a campo estamos elaborando un formato para mirar el trabajo en la calle.

¿Tienes alguna sugerencia adicional sobre cómo podríamos mejorar nuestro estudio sobre la gestión del conocimiento y las prácticas pedagógicas en Axon Pharma?

No se supongo que es como entender muy bien como está organizado un plan de entrenamiento, partir de la estrategia que se tiene y la estandarización que se tiene para definir un entrenamiento cuales son todas las herramientas que se utilizan para eso y que se alineen con las estrategias de marketing.

¿Considera usted que dentro de toda la compañía existe una persona que sea un referente en gestión del conocimiento o prácticas pedagógicas?

Pues digamos que del área médica si yo soy, pues hace poco se acabó de re estructurar como todos nuestros cargos antes to era la jefe de entrenamiento y ahora tenemos un médico para cada línea, pero aun así sigo liderando toda la parte de entrenamiento, pero de pronto sí es importante hablar con el gerente de promoción, porque de alguna manera de hay se alinean las estrategias ya de las habilidades.

¿Finalmente a ti como médica te han dado algún curso, alguna conferencia, algún taller sobre prácticas pedagógicas?

No, nada, pero si me gustaría, sería muy útil para mí y mis compañeras médicas.