

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN COMO
ESTRATEGIAS PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN
OXINOVA S.A.S**

YORDAN E. CUFÍÑO GARCÍA

Director

CÉSAR AUGUSTO BERNAL TORRES

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE OPERACIONES
CHÍA, COLOMBIA**

2023

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN COMO
ESTRATEGIAS PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN
OXINOVA S.A.S**

Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de

MAGÍSTER EN GERENCIA DE OPERACIONES
Modalidad de Profundización

YORDAN E. CUFIÑO GARCÍA

Director

CÉSAR AUGUSTO BERNAL TORRES

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CHÍA, COLOMBIA
2023

Resumen:

Este trabajo de investigación tuvo como propósito el diseño de estrategias que permitan a la empresa OXINOVA SAS, gestionar el conocimiento y la innovación como estrategias que contribuyan a mejorar su desempeño organizacional. Se consideró la descripción del problema, la identificación de brechas y la situación actual de la empresa, para comprender y entender cómo se gestiona el conocimiento, la innovación y el desempeño organizacional. Para ello, se diseñaron dos instrumentos de recolección de la información, el primero en gestión de conocimiento, el segundo, en desempeño organizacional e innovación, los cuales, adicionados al análisis financiero, permitieron la construcción de estrategias, las cuales se estructuraron a través de una revisión de literatura, estudios de caso probados en organizaciones similares y trabajo de campo en la empresa de estudio.

Palabras clave: Gestión del conocimiento; Desempeño organizacional; Capacidad de innovación; Estrategia.

Abstract:

The purpose of this research work is to design strategies that allows OXINOVA SAS to manage knowledge and innovation as strategies that contribute to improve its organizational performance. The description of the problem, the identification of gaps and the current situation of the company were considered to understand how knowledge, innovation and organizational performance are managed. To this end, two instruments were designed to collect information, the first on knowledge management, the second on organizational performance and innovation, which, added to the financial analysis, allowed the construction of the strategies, which was structured through a literature review, case studies tested in similar organizations and field work in the company under study.

Key words: Knowledge management; Organizational performance; Innovation capacity; Strategy.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	ii
LISTA DE TABLAS	iv
LISTA DE GRÁFICOS	v
ACRÓNIMOS.....	vi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Pregunta de investigación.....	2
1.3. Objetivos	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4. Justificación y alcance.....	3
1.5. Organización del documento.....	3
2. ESTADO DEL ARTE / REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Revisión de literatura.....	6
2.3. Situación actual de OXINOVA SAS.....	17
2.3.1. Historia.....	17
2.3.2. ¿Quién es OXINOVA SAS?	18
2.3.3. Misión, visión, objetivos organizacionales.....	18
2.3.4. Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) bajo ISO 9001:2015.....	20
2.3.5. Estructura de la organización.....	20

2.3.6.	Análisis financiero.....	21
2.3.7.	¿Como gestiona el conocimiento y la capacidad de innovación?.....	24
3.	DISEÑO METODOLÓGICO	26
3.1.	Metodología.....	26
3.1.1.	Definición de la población.....	26
3.1.2.	Instrumento de recolección de la información.	28
3.1.2.1.	Encuesta diagnóstica sobre gestión del conocimiento.....	28
3.1.2.2.	Encuesta diagnóstica sobre innovación y desempeño organizacional.....	29
4.	RESULTADOS Y ANÁLISIS	30
4.1.	DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES.....	30
4.2.	RESULTADOS Y ANÁLISIS GOBAL.	30
4.2.1.	Gestión del conocimiento.....	30
4.2.2.	Innovación	38
4.2.3.	Desempeño organizacional.....	39
4.3.	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	43
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
	REFERENCIAS.....	55
	ANEXOS	60
A.	ANEXO 1	60
B.	ANEXO 2	66
C.	ANEXO 3	69
D.	ANEXO 4	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de conocimiento	6
Tabla 2 Características generales del conocimiento según su naturaleza explícita o táctica.....	9
Tabla 3 Definiciones de gestión del conocimiento	13
Tabla 4 Distribución del capital de OXINOVA SAS	17
Tabla 5 Identificación de brechas	24
Tabla 6. Distribución de la población por áreas de la compañía.	26
Tabla 7. Resultados generales de la aplicación del instrumento de recolección de información para gestión de conocimiento.	31
Tabla 8 Resumen estadístico descriptivo de las variables de análisis.	32
Tabla 9 Resumen estadístico descriptivo de las variables e ítems de análisis.	33
Tabla 10 Resumen de promedios mayor y menor por variante de GC.	36
Tabla 11 Resultados generales de la aplicación del instrumento de recolección de información para innovación.	38
Tabla 12 Análisis por ítem de innovación.	38
Tabla 13 Resultados generales de la aplicación del instrumento de recolección de información para desempeño organizacional.	40
Tabla 14 Análisis por ítem de desempeño organizacional.....	40
Tabla 15 Coeficiente de correlación entre variables.....	41
Tabla 16 Planeación estratégica de OXINOVA SAS	44
Tabla 17 Distribución del desacuerdo y total desacuerdo por variante de GC.....	45
Tabla 18 Distribución brechas identificadas.....	46
Tabla 19 Resumen de las estrategias.	47
Tabla 20 Acciones estratégica para ejecutar	48
Tabla 21 Indicador de gestión sobre el PDT.....	50
Tabla 22 Metodología 5's para asegurar las estrategias	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Estructura del trabajo	3
Gráfico 2 Estructura organizacional	21
Gráfico 3 Margen operacional y neto de OXINOVA SAS.....	21
Gráfico 4 Razón corriente y prueba acida OXINOVA SAS.....	22
Gráfico 5 Capital de trabajo OXINOVA SAS	23
Gráfico 6 Nivel de endeudamiento y calidad de la deuda OXINOVA SAS	23
Gráfico 7 Composición de la población según: Edad, Ubicación geográfica, Nivel estructural del cargo, Grado académico, Tiempo en la compañía, Sexo y área a la que pertenece:	26
Gráfico 8 Resultados generales por factor de gestión de conocimiento.	32
Gráfico 9 Coeficiente de correlación entre variables.....	42
Gráfico 10. Propuesta de estrategias	43
Gráfico 11. Alineación estratégica.....	44

ACRÓNIMOS

Abreviatura	Significado
A	Adquisición de conocimiento
C	Conservación de conocimiento
DO	Desempeño organizacional
G	Generación de conocimiento
GC	Gestión del conocimiento
I	Identificación de conocimiento
IN	Innovación
PDT	Plan detallado de trabajo
SGC	Sistema de gestión de la calidad
SST	Seguridad y salud en el trabajo
T	Transferencia de conocimiento
U	Utilización de conocimiento

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La operación de OXINOVA S.A.S, se ve afectada por la falta de estandarización, definición y entendimiento de los procesos, así como de la estrategia organizacional. Hoy por hoy, no se cuenta con una estrategia de gestión del conocimiento, ni de innovación que permita un mejor desempeño organizacional en el que todas las etapas de la operación sean entendidas, comprendidas y transmitidas a las partes interesadas.

Aun cuando la empresa cuenta con una estructura organizacional y de procesos definida, no se asegura que, al delegar las actividades, procesos, tareas y funciones, el resultado sea el esperado, y la causa principal identificada es que el conocimiento no se gestiona, ni se transmite adecuadamente.

En este sentido, se identificó que el 94.4% del total de quejas y reclamos reportados entre 2016 y 2021 corresponde a causas asociadas a la inadecuada gestión del conocimiento, las cuales afectan de manera directa el desempeño organizacional, algunas de ellas: demoras en la entrega por desconocimiento de la ubicación del cliente (29.0%), daños en la válvula (21.6%), contaminación de producto (12.1%), cilindros vacíos (10.8%) bajas de presión (6.9%), pedidos incompletos (7.4%), , las cuales, corresponden netamente al desarrollo de la labor. En promedio el porcentaje de preguntas, quejas y/o reclamos para el periodo en mención, se ubicó en el 0.64%, con un mínimo de 0.42% y un máximo de 1.00%. Únicamente en los años 2018 y 2021 se logró el cumplimiento de la meta organizacional, que corresponde al 0.5% de preguntas, quejas y/o reclamos sobre el total de los pedidos, meta que se mantiene en el tiempo con el mismo porcentaje desde el 2016.

De la misma manera, para el mencionado periodo el porcentaje de pedidos no entregados se ubicó entre el 1.6% y el 4.6%, valores que superan la meta organizacional del 2021, que corresponde a máximo el 0.36%. En la identificación de causalidad se logró verificar que las razones estuvieron asociadas a inadecuada planeación de las rutas, compromisos con los clientes no pactados entre áreas y falta de cilindros para completar las entregas.

De otra parte, los cambios organizacionales, el crecimiento exponencial y la necesidad de adaptación, exige que las organizaciones desarrollen capacidades para responder a los cambios sustanciales en el desarrollo de la estrategia organizacional que les permitan mantenerse en el

mercado y ser competitivas, más cuando organizaciones como OXINOVA SAS tienden a ser absorbidas por multinacionales que manejan alrededor del 90% de la demanda del país, en este caso en lo que tiene que ver con gases industriales.

Es en este punto donde se considera determinante y necesario diseñar estrategias que le permita a las pequeñas empresas, y específicamente a OXINOVA SAS., gestionar adecuadamente el conocimiento y la innovación para mejorar su desempeño organizacional.

1.2.Pregunta de investigación

¿Cómo aprovechar la gestión del conocimiento y la innovación para mejorar el desempeño organizacional en OXINOVA SAS?

1.2.1. Preguntas específicas de la investigación

¿Qué tanto se aprovecha la gestión del conocimiento y la innovación en la empresa objeto del estudio?

¿Qué buenas prácticas de gestión del conocimiento se pueden aprovechar para mejorar el desempeño organizacional en la empresa?

¿Qué estrategias de gestión del conocimiento y de innovación contribuyen a mejorar el uso de este recurso y las buenas prácticas de este para lograr mejorar el desempeño organizacional en la empresa?

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar estrategias que permitan aprovechar la gestión del conocimiento y la innovación para mejorar el desempeño organizacional en OXINOVA SAS.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa para determinar la relevancia de la gestión del conocimiento y la innovación en el desempeño organizacional de la empresa.
- Evaluar los diferentes aspectos de la gestión del conocimiento (Identificación, Creación, Transferencia, Utilización y Evaluación), la capacidad de innovación y el desempeño organizacional de la empresa.

1.4. Justificación y alcance

Las micro y pequeñas empresas requieren gestionar el conocimiento y la innovación de manera que se permita administrar el capital humano en pro de generar una ventaja competitiva y mantener un diferencial en el mercado que les asegure un crecimiento constante (Montoya & Boyero, 2016). Hoy por hoy, no es suficiente con tener un producto estrella, evidenciar bajos costos de operación, y excelentes utilidades. La economía les exige a las organizaciones estar en constante desarrollo e innovación y gestionar el conocimiento como parte de la estrategia organizacional (Robayo, 2016).

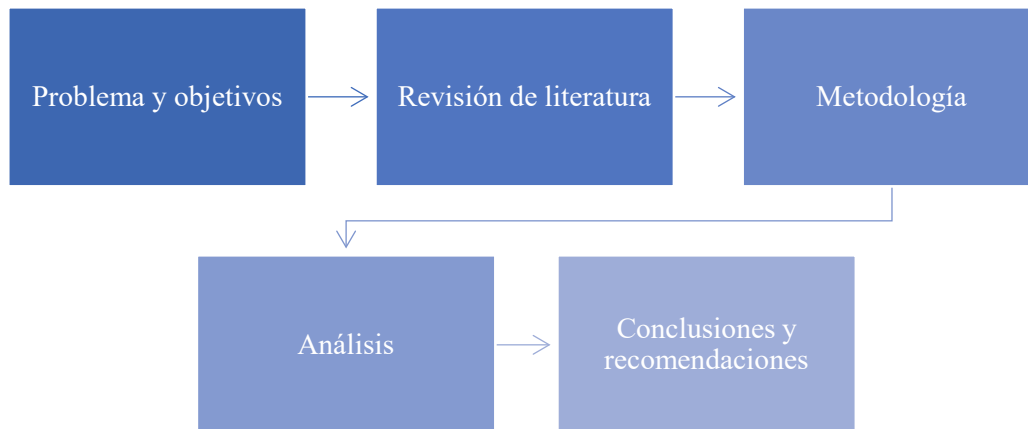
Una empresa que gestiona su conocimiento y que administra la innovación de manera adecuada, es capaz de generar un cambio que le permita mantener un crecimiento constante en el mercado (Gomez, Curbelo, & Perez de Armas, 2005). Finalmente, eso busca una empresa, crecer y crecer en todos los aspectos, de la mano de equipos altamente competentes y con sistemas y procesos que les permitan administrar y gestionar todos los niveles organizativos.

Actualmente OXINOVA SAS no cuenta con estrategias de gestión de conocimiento, ni programas de indicadores de gestión de la innovación que le permitan realizar seguimiento y control adecuado a sus actividades, así mismo, requiere acciones encaminadas al cumplimiento y logro de las metas y objetivos, desde el punto de vista del desempeño organizacional, con el ánimo de evitar la reincidencia sobre temas que afectan la operación como lo son pedidos no entregados y preguntas, quejas y/o reclamos, entre otros. Por esto, definir, aplicar, e implementar herramientas e instrumentos que permitan gestionar el conocimiento y la innovación, le permitirá trabajar sobre las oportunidades de mejora y mejorar la eficacia en la gestión.

1.5. Organización del documento

Este trabajo se organizó mediante 5 capítulos, así:

Gráfico 1. Estructura del trabajo (Fuente: Elaboración propia)



En el primer capítulo se da alcance al problema, los objetivos y la necesidad de la investigación. En el segundo se revisa el estado del arte y la literatura respecto a dos temas principales, la gestión del conocimiento, el desempeño organizacional y la innovación. En el tercero, se define la metodología de trabajo y el estado actual de la empresa objeto de la investigación. En el cuarto, se analizan los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de información y en el quinto, se concluye y recomienda en base al desarrollo de toda la investigación.

2. ESTADO DEL ARTE / REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes

Ahmad et al. (2018) en su estudio para empresas manufactureras encontraron que existe relación positiva significativa entre la estructura orgánica, la estrategia de operaciones, el estilo de liderazgo transformacional y las prácticas de recursos humanos en su desempeño y que, la estrategia de operaciones fue la que más influyó en la excelencia operativa.

(Velandia, 2015) evidenció la necesidad de adoptar estrategias por parte de la empresa que le permitan una más eficaz generación, codificación y transferencia del conocimiento. Así mismo, la necesidad de indicadores para el seguimiento en su gestión del conocimiento que le permitan fortalecer sus niveles de eficacia en la ejecución de proyectos.

(Fok-Yew, Ahmad, & Baharin, 2013) en su estudio realizado en el 2013 sobre la excelencia operacional, permitió demostrar que la adopción práctica de la gestión del cambio mejorará las áreas de decisión de infraestructura de la estrategia de fabricación, como la evaluación comparativa, las mejores prácticas, las prácticas de calidad y las políticas de recursos humanos.

(Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez, 2009), en su investigación en entidades públicas y privadas, para 146 organizaciones, demostró que la capacidad explicativa de la gestión del conocimiento sobre la eficacia de las organizaciones es de un 45,8% para el caso de las empresas privadas y de un 56,5% para el caso de las instituciones públicas, lo que asegura la necesidad de puntualizar y focalizar a las organizaciones respecto a este tema.

También, (Urpia, Sartori, & Machado, 2020) en su artículo prácticas de gestión del conocimiento en procesos organizativos de los ayuntamientos de la AMUSEP: una agenda de investigación, concluyó que los procesos de gestión tienen un fuerte impacto en la calidad de los servicios prestados por las organizaciones, lo que significa que la Gestión del Conocimiento, a través de sus prácticas de los procesos organizativos, contribuye a mejorar la eficiencia del servicio, ya que tales prácticas ayudan en la ejecución de procedimientos y aplicación de normas y reglas de la organización, a pesar de la importancia de esas prácticas para las organizaciones, los resultados obtenidos del diagnóstico realizado con los municipios de la región de AMUSEP muestran que todas las prácticas de Gestión del Conocimiento asociadas a los procesos organizacionales, es decir, banco de competencias, benchmarking interno y externo, gestión del capital intelectual,

mapeo o auditoría del conocimiento, mejores prácticas, memoria organizacional, sistema de gestión por competencias y sistemas de inteligencia organizacional, tienen tanto un nivel de implantación efectivo y un bajo nivel de amplitud de alcance.

2.2.Revisión de literatura

2.2.1. Conocimiento:

El conocimiento como concepto y teoría se ha estudiado desde diversos puntos de vista, así mismo, la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, los cuales son la base principal de esta investigación.

El conocimiento puede ser definido como una mezcla de información, experiencia que sirve para la incorporación de nueva información (Nonaka & Takeuchi, 1999), así mismo, como un proceso de transformación de información (Tasmin & Yap, 2010) el cual se conserva como un activo intelectual, y que sin lugar a duda es el que permite comprender a través de la razón, la naturaleza, las cualidades y relación de las cosas, también, como *“el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales”* (Probst, Raub, & Romhardt, 2001).

La tabla 1 permite tener una perspectiva acerca de la definición de conocimiento según diversos autores (Arceo Moheno, 2009):

Tabla 1. Definiciones de conocimiento Tomada de la Tesis Doctoral de Gerardo Acero Moheno (*Arceo Moheno, 2009*)

Autores	Definición
(Purser & Pasmore, 1992)	Hechos, modelos, conceptos, ideas e intuiciones que influyen en la toma de decisiones.
(Nonaka & Takeuchi, 1995)	Creencia verdadera y justificada, resultado de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero.
(Vance, 1997)	Información autenticada.
(Brown & Duguid, 1998)	Creencias justificadas o garantizadas relativas a un marco o contexto compartido, el cual es creado por la práctica compartida de una comunidad formada por el trabajo.

Autores	Definición
Davenport y Prusak (2000)	Flujo mixto de experiencias, valores, información de contexto, percepciones de expertos y “saber hacer” que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información y es, por lo tanto, útil para la acción. El conocimiento se deriva de la información, la cual se deriva de los datos.
Leonard y Sensiper (1998)	Información relevante, procesable y basada, al menos parcialmente, en la experiencia (en el contexto empresarial).
Alavi y Leidner (2001)	Creencia personal justificada que incrementa la capacidad de un individuo para la acción eficaz, referida esta última al empleo de habilidades físicas y competencias, de actividades cognitivas-intelectuales, o de ambas.

En línea con lo antes expuesto en la tabla 1, para (Davenport & Prusak, 1998) es necesario antes de definir el conocimiento, entender la diferencia entre datos e información, según estos dos autores: *“Los datos son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre eventos. En un contexto organizativo, los datos se describen de forma más útil como registros estructurados de transacciones.”* Por su parte la información la describen como *“un mensaje, normalmente en forma de documento o una comunicación audible o visible”*, así las cosas, se llega a precisar el conocimiento como *“una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en las mentes de los conocedores”*.

Existen seis componentes claves sobre los cuales se debe reflexionar (Davenport & Prusak, 1998):

- *Experiencia:* refiriéndose a esta como lo que hemos hecho y lo que nos ha sucedido en el pasado, el conocimiento se desarrolla con el tiempo y a través de la experiencia, esta proporciona una perspectiva histórica desde la que se pueden ver situaciones y acontecimientos nuevos
- *Verdad fundamental:* significa saber lo que realmente funciona y lo que no lo hace.
- *Complejidad:* El conocimiento no es una estructura rígida que excluye lo que no encaja, la complejidad es la fuente esencial de su valor, saber más suele conducir a mejores decisiones que saber menos, aunque el "menos" parezca más claro y definitivo.
- *Juicio:* No sólo puede juzgar las nuevas situaciones e informaciones a la luz de lo que ya se conoce, sino que se juzga y perfecciona a sí mismo en respuesta a nuevas situaciones e informaciones.

- *Reglas empíricas e intuición:* el conocimiento funciona a través de guías flexibles para la acción que se desarrollan a través de la prueba y el error y a través de una larga experiencia y observación.
- *Valores y creencias:* determinan en gran medida lo que el conocedor ve, absorbe y concluye de sus observaciones. Las personas con valores diferentes "ven" cosas diferentes en la misma situación y organizan su conocimiento en función de sus valores.

La fuente real del conocimiento puede derivarse de las dos corrientes epistemológicas dominantes, el racionalismo y el empirismo, la primera indicando que este se puede obtener deductivamente utilizando construcciones mentales como conceptos, leyes y teorías, mientras que el segundo establece que se deriva inductivamente de experiencias sensoriales particulares (Nonaka & Takeuchi, 1999).

2.2.2. Tipos de conocimiento

2.2.2.1. Según su naturaleza: Explícito – Táctico.

En la literatura, hoy se identifican diversos tipos de conocimiento, por ejemplo, según su naturaleza: el táctico y el explícito, (Nermien, 2003), el primero entendido como personal y derivado de las experiencias, ideas, pensamientos e intuición del individuo, difícil de gestionar y transferir, el segundo como aquel que fácilmente se puede codificar y administrar.

Aun cuando el conocimiento táctico es difícil de transferir, se pueden establecer herramientas para administrarlo, a través de patrones de creación de conocimiento, de táctico a táctico, de explícito a explícito, de táctico a explícito y de explícito a táctico, *“estos cuatro factores existen en una interacción dinámica que se convierte en una espiral de conocimiento, que crece cada vez más a alto nivel y por lo tanto lleva al crecimiento organizacional”* (Pedraja , Rodriguez , & Rodriguez, 2009).

Alegre Vidal (2004) define el conocimiento explícito como aquel que tiene la característica de expresarse a través de números y/o palabras y que fácilmente puede ser compartido a través de datos, procedimientos o fórmulas, Por su parte, Leonard y Sensiper (1998) definen el táctico como la capacidad de nuestra mente para dar sentido a experiencias vividas y conectar estas en relación pasado – futuro, precisan: *“La mayor parte del conocimiento, por supuesto se encuentra entre los*

dos extremos. Los elementos explícitos son objetivos, racionales y creados en el "entonces y allí", mientras que los elementos tácitos son subjetivos, experienciales y creados en el "aquí y ahora" (p. '''). (Leonard & Sensiper, 1998).

La tabla 2 elaborada por Alegre Vidal (2004), muestra una síntesis del conocimiento según su naturaleza, El conocimiento tácico y el explícito altamente complejo cumplen los requisitos para generar una ventaja competitiva, constituyéndose como un recurso difícil de imitar y transferir.

Tabla 2. Características generales del conocimiento según su naturaleza explícita o tácica, tomado del libro la gestión del conocimiento como motor de la innovación. (Alegre Vidal, 2004)

	Conocimiento explícito	Conocimiento tácico
Transferencia	Fácil (Comunicación)	Difícil (Aplicación práctica), lenta, costosa e incierta
Imitación	Fácil	Difícil
Agregación	Eficiente	Ineficiente (Difícil)
Apropiación	Difícil (bien público)	Fácil
Soporte más usual	Documentos, medios informáticos	Personas, rutinas organizativas

Nonaka y Takeuchi, coinciden en que el conocimiento tácico es el resultado de las experiencias vividas y se encuentra arraigado al resultado de esto más las acciones que se realizan y realizaron en un contexto específico, Para los autores, la dimensión tácica comprende un nivel cognitivo y otro técnico, el primero asociado a modelos mentales que se arraigan a la persona, el segundo, habilidades y destrezas formales que determinar el saber cómo y en qué contexto aplicarse (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.2.2.2. Según el individuo: Individual – Colectivo

La literatura también ha clasificado el conocimiento según el individuo, precisando que, el conocimiento individual es el resultado del total de competencias, información y conocimiento de un individuo, y por su parte, el colectivo, corresponde a organizar prioridades, rutinas, prácticas, metas, experiencias pasadas, misiones, estrategias, etc., y difundir está a todos los niveles organizacionales con énfasis en la resolución colectiva de problemas (Matusik & Hill, 1998).

2.2.2.3. Según su procedencia: Interno - Externo

En línea con lo anterior, el conocimiento necesariamente debe ser clasificado según su procedencia, lo que reside en las personas, que también, es único en cada compañía, y lo que se adquiere como resultado del entorno, tendencias, cambios y nuevas ideas.

Privado y público, precisando el primero como característico de una compañía, y el segundo como de dominio general y público, lo relevante en esta caracterización, resulta ser la manera como se relacionen y permitan un resultado que genere una ventaja competitiva en las organizaciones (Matusik & Hill, 1998).

El conocimiento interno, o privado, de acuerdo con los autores, “*es único, raro, valioso e imperfectamente imitable*”, (Matusik & Hill, 1998) incluye entre otros, rutinas, procedimientos, metodologías incluso secretos propios de la organización.

El conocimiento externo, o público, reside en el ambiente y resulta ser un bien público, este incluye, buenas prácticas de manufactura, específicas asociadas a contabilidad, lenguajes de programación, que, en efecto, son de dominio público y que han sido creadas públicamente para decidir si se adaptan o no a las organizaciones (Matusik & Hill, 1998).

2.2.2.4. Know-how, know-what, know-why

Garud (1997) considerando la presentación del conocimiento como un componente del capital intelectual, plantea:

- *Know-How*: Creado como un proceso de “aprender haciendo”, a través del cual se establece el conocimiento de cómo realizar una tarea usando la experiencia a lo largo del tiempo, una vez el conocimiento se crea, este reside en diferentes tipos de “Cubos de almacenamiento”, que incluyen rutinas organizacionales individuales, colectivas y procesos de manufactura. Algunos aspectos de know-how incluyen el hecho de ser articulable a lo largo del tiempo y forma parte de la cultura organizacional, así mismo, su facilidad de transferencia dependiendo de dónde reside y si su transferencia será interna o externa (Garud, 1997).

- *Know-why*: Creado como un proceso de “aprender estudiando”, comprende simulación, experimentación para entender principios y teorías del funcionamiento de los sistemas tecnológicos. Suele generarse durante momentos de inspiración y creatividad que se presentan de manera aleatoria, sin embargo, estos “momentos” resultan de la acumulación de ideas, que, a su vez presentan rendimientos crecientes (Garud, 1997).
- *Know-what*: Aprender usando, es un importante camino para, por ejemplo, el uso de tecnologías en diferentes formas, que dependen del diseñador o productor; el aprendizaje ocurre a través de interacciones entre clientes y proveedores, los clientes usan un sistema y proporcionan una retroalimentación a los proveedores buscando una configuración específica o diferentes usos, basados en esta retroalimentación, los proveedores pueden modificar las configuraciones de los sistemas (Garud, 1997).

2.2.3. Características del conocimiento

(Grant, 1996) en su artículo: *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, establece las características del conocimiento que tienen implicaciones críticas para la gestión y la creación de valor dentro de la empresa, así:

- *Transferibilidad*: Es dependiente de la naturaleza del conocimiento y efectiva siempre que se entienda la diferencia entre estos dos (Táctico y explícito) que, para el autor, radica básicamente en los mecanismos de transferencia, resulta ser una de las más significativas ventajas competitivas. Grant asocia “*el saber cómo, con el conocimiento tácito, y el saber sobre hechos y teorías, con el conocimiento explícito*”, así mismo precisa que el explícito logra ser transferido en razón a su fácil comunicación, mientras que el táctico, solo puede ser transferido mediante su aplicación, lo cual implica, que este no puede ser codificado (Grant, 1996).
- *Capacidad de agregación*: Consistente en la capacidad que tiene el receptor del conocimiento (A quien se le transfiere), para añadir nuevos conocimientos al conocimiento ya existente, esta, se considera una característica dependiente de la transferibilidad, puesto que la transferencia implica tanto la trasmisión, como la recepción y su capacidad de agregar valor (Grant, 1996).

- *Apropiabilidad*: Se refiere a la capacidad del propietario de un recurso (del conocimiento), para recibir un rendimiento igual al creado por ese recurso, La apropiabilidad tiene dos problemas (De cara al conocimiento explícito), que resultan clave ser analizados, el primero, cualquier lo adquiere y puede revenderlo sin perderlo, el segundo, cualquiera puede comprarlo, es así como este resulta, inapropiable por medio de transacciones de mercado, lo que implica desconocimiento sobre la propiedad y su procedencia (Grant, 1996).
- *Especialización en la adquisición*: Consiste en que, como resultado de la eficiencia en la producción de conocimiento, se requiera que los individuos se especialicen en áreas de conocimiento específicas (Grant, 1996).
- *Necesidades de conocimiento en la producción*: Implica actividades de transformación y como la productividad es dependiente del conocimiento (Grant, 1996).

2.2.3.1. Gestión del conocimiento

Davenport define la gestión del conocimiento, como un proceso sistémico que busca seleccionar, organizar, extraer y presentar información de tal manera que se mejore su comprensión por todos o alguna parte de los miembros de una organización.

(Dalkir, 2005) en su libro *Knowledge management in theory and practice*, a través del uso de diferentes fuentes y autores, busca estructurar la definición de gestión del conocimiento desde tres perspectivas (Dalkir, 2005):

- **Negocios**: En esta perspectiva, se deben considerar dos aspectos principales, el primero, Tratar el componente de conocimiento de las actividades empresariales como una preocupación explícita de la empresa que se refleja en la estrategia, la política y la práctica en todos los niveles de la organización y el segundo, como un enfoque colaborativo e integrado de creación, captura, organización, acceso y uso de los activos intelectuales de una empresa.
- **La ciencia del conocimiento**: Es el recurso fundamental que nos permite funcionar de forma inteligente

- La perspectiva del proceso/tecnología: Es el concepto según el cual la información se convierte en conocimiento procesable y se pone a disposición de las personas que pueden aplicarlo sin esfuerzo

(Arceo Moheno, 2009) proyecta, de acuerdo con la tabla 3 conceptos desde diferentes autores:

Tabla 3. Definiciones de gestión del conocimiento Tomada de la Tesis Doctoral de Gerardo Acero Moheno, (*Arceo Moheno, 2009*)

Autores	Definición
Lei et al. (1996)	Capacidad dinámica fundamental que constituye el principal impulso para el desarrollo del resto de competencias y capacidades.
(Daft, 1992)	Consiste en el esfuerzo sistemático de encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura de aprendizaje continuo y compartición de conocimiento, de tal forma que las actividades de la organización puedan basarse en el conocimiento existente.
(Gurteen, 1998)	Diseño organizacional, principios operacionales, procesos, estructuras, aplicaciones y tecnologías que ayuden a los trabajadores del conocimiento a usar su creatividad y habilidad para fomentar el valor de la empresa.
(Bueno, 2000)	Función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.
(Alavi & Leidner, 2001)	Proceso sistemático en el ámbito organizacional para crear, transferir, almacenar y aplicar el conocimiento de los empleados, de forma tal que otros puedan utilizarlo para ser más eficaces y productivos en sus trabajos

2.2.4. Gestión del conocimiento en las organizaciones.

El conocimiento, también, puede ser definido como un proceso de transformación de información (Tasmin & Yap, 2010) el cual se conserva como un activo intelectual, y que sin lugar a duda es el que permite comprender a través de la razón, la naturaleza, las cualidades y relación de las cosas.

Organizacionalmente el conocimiento se puede determinar como un proceso de creación, captura, almacenamiento, diseminación y uso para mantener una ventaja competitiva (Darroch, 2003), que en el marco de la economía basada en el conocimiento, se destaca por la necesidad de añadir valor a los productos y servicios durante todos los procesos organizacionales y por ende permitir a las empresas presentar un elemento diferenciador, así mismo en el cambiante entorno empresarial global, las industrias se enfrentan a muchos desafíos que obstaculizan su productividad y

crecimiento. Es a través de la excelencia operativa que diferentes industrias han superado estos desafíos y logrado sus objetivos deseados (Saeed, Tasmin, Mahmood, & Hafeez, 2020).

La gestión del conocimiento a nivel de organización puede ser entendido como: Un enfoque a la gestión de los recursos humanos, la valoración del capital intelectual, una rama de la inteligencia artificial, lo que hacen los filósofos, (Farfán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006), también, puede ser definido como un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado (Nonaka I. , 1991).

El capital intelectual es una de las riquezas más esenciales que requiere una organización en la era actual de competencia feroz. La gestión de operaciones no es más que la gestión de los procesos operativos en todas las organizaciones grandes y pequeñas, y tales actividades constituyen una parte importante de todas las actividades de la organización (Dhamija, 2020). Nonaka, afirmó también que en una economía donde la única certeza es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva duradera es el conocimiento. Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos casi de la noche a la mañana, las empresas exitosas son aquellas que constantemente crean nuevos conocimientos, los difunden ampliamente en toda la organización y los incorporan rápidamente en nuevas tecnologías y productos (Thomas, Liebetrau, & Friedli, 2013)

Es indudable que el conocimiento, como recurso, ha existido siempre, pero en la actualidad se ha convertido en una estrategia competitiva de naciones, organizaciones y personas. (Bernal Torres, Frost González, & Sierra Arango, 2014), algunas organizaciones superficialmente conocen el concepto, otras lo adaptan capacitándose profundamente en teoría y otras llevan a la práctica la gestión total del conocimiento y descubren en esta una herramienta fundamental de administración intelectual.

2.2.5. Innovación y Desempeño Organizacional

Las organizaciones actuales se encuentran enfrentadas a la exigencia de innovar, logrando la inclusión de variables generales y de capacidad de innovación en sus procesos. La innovación representa hoy por hoy una ventaja competitiva que es respaldada por capacidades como calidad,

eficiencia, velocidad y flexibilidad (Lawson & Samson, 2001). Las empresas que innovan tienen la capacidad de mantener un alto rendimiento que les permite ser competitivas en el mercado y agregar valor a sus clientes, así mismo, crear en el mercado una posición dinámica y sostenible. La capacidad de innovación se define como “la capacidad de transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas en beneficio de la empresa y sus partes interesadas” (Lawson & Samson, 2001, pág. 384).

La capacidad de innovación depende de la relación entre gestión de conocimiento y desempeño organizacional. Los recursos de conocimiento que se adquieren comparten y aplican, deben utilizarse para mejorar la calidad de los productos, los procesos de producción y los mercados a fin de lograr un desempeño organizacional mejorado. (Migdadi, 2022, págs. 182-210)

El conocimiento y la innovación son factores clave para las empresas porque son la base de sus competencias básicas y, por tanto, determinan la creación de valor (Grant, 1996). Considerando que desarrollar nuevos conocimientos alternativos es una tarea compleja y de largo plazo, podemos asumir que las habilidades basadas en conocimientos tácitos, sociales o complejos crean ventajas competitivas sostenibles.

La innovación es un tema de investigación muy amplio, y con frecuencia se identifican diferentes tipos de innovación, así como diferentes etapas del proceso de innovación y diversos niveles de análisis. Además, según (Saunila, 2014) la innovación puede considerarse una capacidad organizativa porque es un acto que despliega recursos con una nueva capacidad de creación de valor. Por lo tanto, el desarrollo de la capacidad de innovación es importante ya que la innovación juega un papel clave en la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones (Migdadi, 2022, págs. 182-210).

La innovación abierta es el proceso que permite que el conocimiento y los recursos fluyan entre las organizaciones y el entorno para mejorar el éxito de las organizaciones. Desde la perspectiva de la innovación abierta, los límites de las organizaciones se vuelven permeables, lo que permite un flujo de conocimiento hacia adentro y hacia afuera entre los miembros del ecosistema, incluidas las fuentes externas (Cruz et al., 2022).

La innovación de procesos consiste en optimizar las prácticas operativas internas para aumentar la eficiencia y la eficacia de la empresa. La innovación de procesos conlleva actualizaciones de equipos, tecnología y métodos de producción. Estas innovaciones pueden dar lugar a un mejor diseño y mejoras en la calidad del producto. Además, la innovación de procesos puede ayudar a eliminar actividades sin valor añadido, reduciendo los costes de la empresa (Innovation strategies in SMEs, 2022).

Por su parte, la Innovación Organizativa se refiere a mejoras en las interacciones internas de una organización como la colaboración entre diferentes unidades y la asociación y participación entre diferentes grupos de interés y las redes de su entorno, también se concibe como un cambio significativo en las rutinas y procedimientos en la gestión de las organizaciones, en la estructura organizativa, y cambia su orientación estratégica. La innovación en las organizaciones involucra procesos de aprendizaje que promueven el desarrollo de conocimientos y habilidades de trabajo en equipo a la vez que facilitan la adaptación al cambio y la competitividad (Bernal Torres, Montes Guerra, Castro Sival, & Turriago Hoyos, 2021).

(Koster, 2022) con base en estudios previos del tema, considera que, el rendimiento de la innovación de las organizaciones depende del tipo de conocimiento que utilizan y de la forma en que se gestiona este conocimiento. Más en general, se constata que la economía del conocimiento, que hace hincapié en el papel de la intensidad del conocimiento, implica que el éxito organizativo depende en mayor medida de la capacidad de las organizaciones para crear, compartir y aplicar el conocimiento para ser innovadoras. En su artículo *“Knowledge Management and Innovation Performance a Mediated-Moderation Model”*, Koster llegó a concluir que: 1. Existe una clara relación entre la especificidad del conocimiento y los resultados de innovación de las organizaciones, 2. Esta relación depende en parte de si las organizaciones aplican prácticas de aprendizaje y, por tanto, valoran el aprendizaje organizativo aplican mecanismos para lograr el aprendizaje organizativo y, 3. El conocimiento específico de la empresa y la autonomía funcionan como sustitutos más que como complementos.

(Ge, 2022) analizó la influencia de la capacidad de gestión del conocimiento dinámico de la empresa en el desempeño de la innovación, tomando este como una referencia para mejorar la capacidad de gestión del conocimiento dinámico y el desempeño de la innovación. Existen

correlaciones claras entre la mayoría de las dimensiones de las capacidades dinámicas de gestión del conocimiento y los resultados de la innovación. Las capacidades dinámicas tienen un impacto positivo en el desempeño de productos, procesos e innovaciones colaborativas. Las capacidades dinámicas de gestión del conocimiento tienen un impacto positivo significativo en el desempeño de la innovación. Por lo tanto, las empresas deben centrarse en cultivar capacidades dinámicas de gestión del conocimiento y mejorar el rendimiento de la innovación. Las empresas deben alentar a los empleados a innovar activamente, para que los empleados tengan un sentido de innovación y se centren en el desarrollo de nuevos productos.

2.3.Situación actual de OXINOVA SAS

2.3.1. Historia.

OXINOVA inicia sus operaciones el año 1995 como persona natural bajo el nombre de Néstor Orlando Villarraga Adames, su registro en Cámara de Comercio se dio el 23 de junio de 1995, para este entonces la actividad comercial inicia con la distribución de gases industriales mediante recargas en cilindros de clientes y préstamos. Diecisiete años después y atendiendo a las necesidades propias del mercado se constituye como una SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas), registrando en Cámara de Comercio la transición de la persona natural a persona jurídica el 28 de junio de 2013. Sus fundadores Néstor Orlando Villarraga Adames y Margarita Valero Farieta hoy gerencian la empresa que atiende necesidades de la industria a nivel nacional con 4 puntos de distribución físico, una planta de llenado, una flota de 7 vehículos NPR y NHR y un equipo de trabajo de 31 colaboradores.

De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del decreto 1074 de 2015 y la resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la Empresa es pequeña, su actividad principal 4774 - Comercio al por menor de otros productos nuevos en establecimientos especializados.

La estructura del capital está conformada de la siguiente manera:

Tabla 4. Distribución del capital de OXINOVA SAS (Fuente: Elaboración propia)

AUTORIZADO	SUSCRITO	PAGADO
Valor: \$2,000,000,000.00	Valor: \$716,500,000.00	Valor: \$716,500,000.00
No. de acciones: 4,000.00	No. de acciones: 1,433.00	No. de acciones: 1,433.00
Valor nominal: \$500,000.00	Valor nominal: \$500,000.00	Valor nominal: \$500,000.00

2.3.2. ¿Quién es OXINOVA SAS?

Es una empresa de distribución de Gases Industriales, Soldaduras y abrasivos, cuenta con puntos de distribución directa en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Casanare, Meta y distribución por solicitud, a Nivel Nacional. Cuenta con un equipo especializado de expertos en brindar asesorías, consultorías y soporte técnico relacionado con gases industriales, soldaduras, abrasivos y consumibles a más de 2.500 empresas a nivel nacional de todos los sectores de la economía que requieren y hacen uso de los productos que se comercializan.

El 85% de sus ingresos lo componen la distribución de gases industriales, que se utilizan para diferentes aplicaciones que incluyen mantenimiento industrial, soldadura, limpieza, pruebas de laboratorio (tuberías y equipos), refrigeración, estos son:

- Oxígeno Industrial.
- Acetileno.
- Argón.
- Dióxido de Carbono.
- Mezclas para soldadura.
- Nitrógeno
- Helio

Como servicios complementarios y otros productos se cuenta con:

- Soldaduras.
- Abrasivos.
- Consumibles.
- Elementos de seguridad industrial.
- Equipos de soldadura y equipos industriales.
- Soporte técnico en sitio y capacitaciones:

Información tomada de la página web, se podrá consultar mayor detalle sobre la compañía en:

<https://www.oxinova.com/>

2.3.3. Misión, visión y objetivos organizacionales.

Misión: OXINOVA SAS Trabaja cada día comercializando y distribuyendo gases industriales, soldaduras, abrasivos, consumibles, a través de una excelente, rentable y sostenible operación a nivel nacional.

Visión: OXINOVA SAS Será el mejor distribuidor y comercializador de gases industriales en la región centro de Colombia y para el año 2025 habrá logrado su participación total a nivel nacional, siendo reconocida como una de las mejores compañías colombianas en el sector de gases industriales, brindando con lo anterior un servicio excepcional, una operación segura, rentable y eficiente.

Política de gestión Integral: En su compromiso de mejoramiento continuo, OXINOVA SAS, orienta sus esfuerzos a satisfacer las necesidades los clientes a través de la comercialización de gases industriales y ferretería con altos estándares de calidad, seguridad y servicio; protegiendo la salud, seguridad, y bienestar de sus colaboradores, identificando riesgos y causas para prevenir lesiones y enfermedades laborales.

Cumpliendo con los requisitos legales establecidos, brindando asesoramiento con un equipo de trabajo competente, buscando la rentabilidad que nos garantice un crecimiento sostenido y mitigando impactos ambientales relacionados con nuestra actividad, continuaremos consolidando nuestra participación en el mercado nacional.

Objetivos estratégicos: Dentro del plan 2022 se incluyeron como parte de la planificación estratégica los siguientes objetivos:

- Superar las expectativas de nuestros clientes manteniendo una comunicación y relación permanente, atendiendo sus necesidades oportuna y directamente.
- Asegurar la aplicación de estrategias de mejora enfocadas en garantizar la calidad de productos, procesos y servicios, cumpliendo las especificaciones exigidas por el mercado.
- Mantener una constante actividad económica basada en un costo controlado que permita ofrecer precios competitivos con márgenes rentables y la competitividad, aumentando la participación y cobertura de nuestros productos en el mercado regional y nacional.
- Brindar a nuestros colaboradores oportunidades de crecimiento profesional a través del entrenamiento y capacitación permanente.
- Cumplir como mínimo y a conformidad los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la organización suscriba en materia de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, relacionados con sus aspectos ambientales y los peligros S & SO.

Información tomada de FGE-010 PLANIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD de fecha 13 de diciembre de 2021.

2.3.4. Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) bajo ISO 9001:2015.

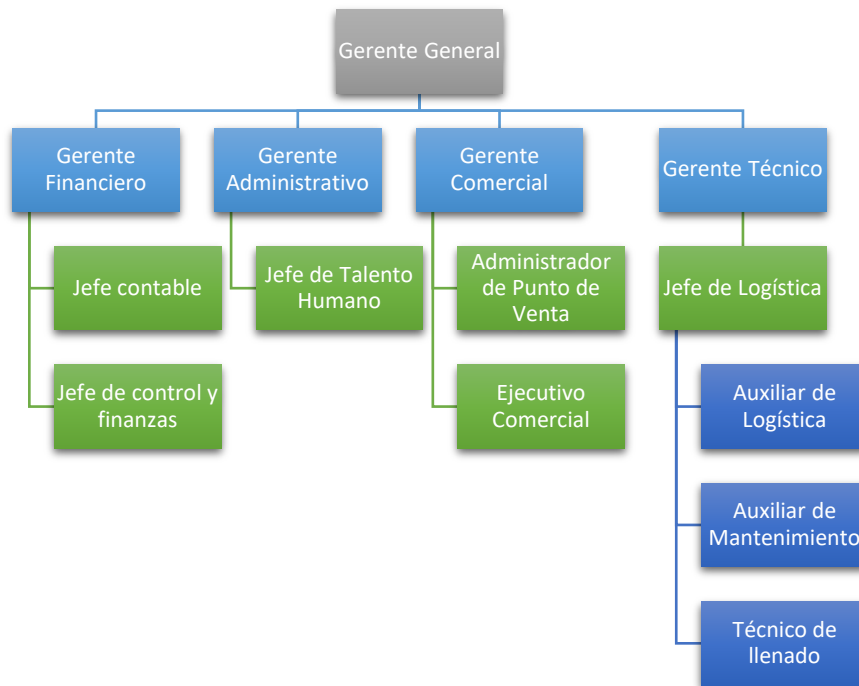
OXINOVA SAS desde el año 2013 cuando se convierte en persona jurídica y dadas las necesidades del mercado, puntualmente Oil & Gas, decide iniciar su proceso de estructuración de un sistema de gestión integrado bajo las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007. Este sistema fue certificado por ICONTEC en agosto del 2013. Hoy casi 10 años después, por decisiones organizacionales y por la misma reglamentación colombiana OXINOVA cuenta con la certificación ISO 9001:2015, bajo el modelo de un sistema de gestión de calidad, que además integra reglamentación asociada a resolución 312 de 2018 y decreto 1076 de 2015, así como las demás que regulan los sistemas de gestión de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.

Dicha certificación se encuentra vigente hasta el 22 de octubre de 2024 con el ente acreditador de conformidad SGS, bajo el alcance: comercialización y distribución de gases industriales, considerando la no aplicabilidad del numeral 8.3. de diseño y desarrollo.

2.3.5. Estructura de la organización.

En términos generales la estructura de la organización, en descendiente, está en cabeza de un Gerente General y un equipo de 4 gerentes.

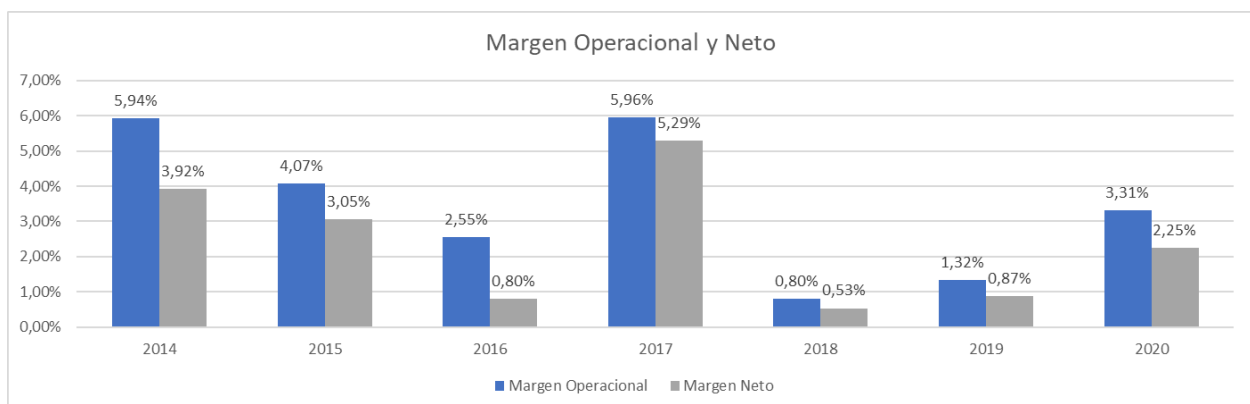
Gráfico 2. Estructura organizacional (Fuente: Elaboración propia)



2.3.6. Análisis financiero

El ejercicio de levantamiento de información de la empresa se consideraron datos de entrada desde 2014 hasta 2020 tomando 7 años como referencia para realizar análisis de indicadores financieros, que dio como resultado lo siguiente:

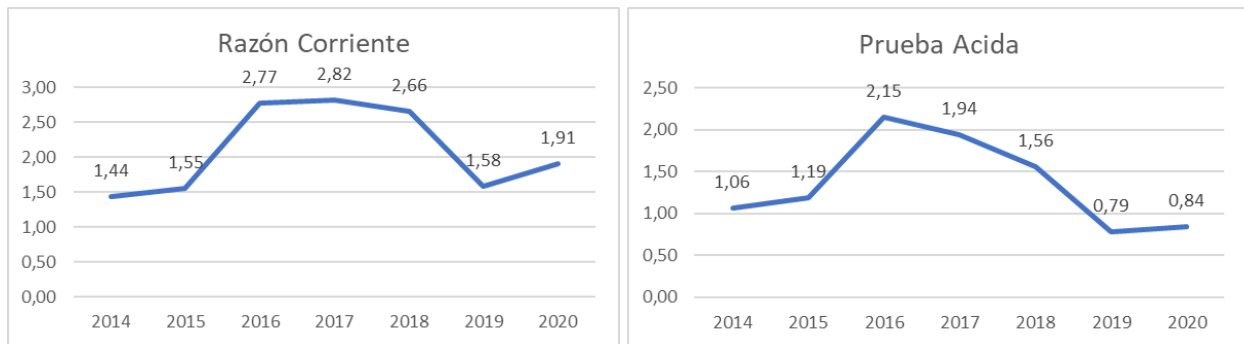
Gráfico 3 Margen operacional y neto de OXINOVA SAS (Fuente: EEFF 2014-2020, elaboración propia)



Se puede identificar un margen neto y un margen operacional que podría resultar bajos respecto al valor total de las ventas y un resultado esperado que podría oscilar sobre el 15%. El

comportamiento no es constante, se presentan picos cada 3 años los cuales fueron consultados y se informó que varían de acuerdo con el comportamiento del mercado, puntualmente el de hidrocarburos, las afectaciones a dicha industria impactan de manera proporcional a OXINOVA SAS.

Gráfico 4 Razón corriente y prueba acida OXINOVA SAS (Fuente: EEFF 2014-2020, elaboración propia)



Respecto a la razón corriente se puede extraer un promedio en los 7 años de 2,10 que permite concluir que por cada peso que debe, tiene esos 2,10 para pagar o respaldar la deuda, lo cual se considera un indicador sano, dado que se espera un resultado general mayor a 1 y en lo posible no mayor a 3.

En cuanto a la prueba acida se puede extraer un promedio en los 7 años de 1,36 que permite concluir que por cada peso que debe, tiene esos 1,36 para pagar la deuda, es decir, está en capacidad de pagar la totalidad de sus activos a corto plazo sin necesidad de disponer de sus mercancías, sin embargo, en 4 de los 6 periodos, incluyendo el último, el resultado se encuentra por debajo de uno, cuando se supone que un resultado ideal sería una relación 1:1 un peso que se tiene, un peso que se debe.

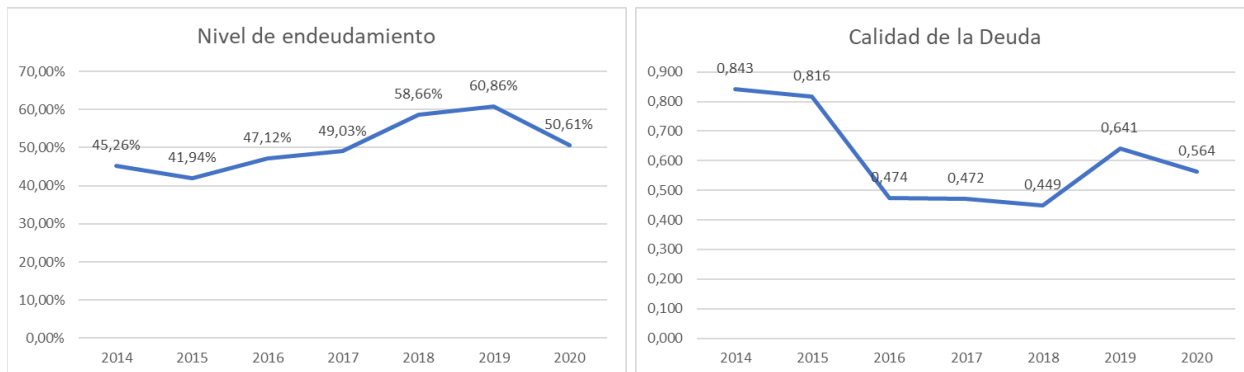
Se realizó un ejercicio investigativo adicional revisando bases de datos y fuentes de información para tener acceso a análisis sectoriales financieros del sector de transporte de mercancías peligrosas clase 2 por carretera, con el objetivo de comparar los resultados de OXINOVA respecto al sector al que pertenece, sin embargo, por la naturaleza de las actividades propias y la particularidad del servicio que se presta donde OXINOVA actúa como un comercializador y transportado, no fue posible localizar información y datos estadísticos con el detalle necesario que permitirán concluir con la iniciativa.

Gráfico 5 Capital de trabajo OXINOVA SAS (Fuente: EEFF 2014-2020, elaboración propia)



Se encuentra un capital de trabajo de aproximadamente el 23,18% sobre el total de los ingresos y del 26.96% sobre el total del activo, en los 7 años se encuentra que la empresa cuenta con recursos financieros para operar de forma eficiente.

Gráfico 6. Nivel de endeudamiento y calidad de la deuda OXINOVA SAS (Fuente: EEFF 2014-2020, elaboración propia)



De acuerdo con la revisión de la información de los indicadores financieros, se puede concluir que para el caso de OXINOVA SAS con un promedio de 50,50% de endeudamiento para los 7 años, la empresa cuenta con una alta probabilidad tener problemas de liquidez que, ante eventos no esperados, podría acarrear incumplimientos. Una recomendación preliminar para este caso es buscar un nivel de endeudamiento como el de los años 2014 y 2015, de tal manera que se encuentre una baja probabilidad de sobreendeudamiento y esto permita una situación que resulte favorable para cubrir obligaciones y/o adquirir nuevas.

En cuanto a la calidad de la deuda, se puede ver un comportamiento de pago a mediano plazo, por cada peso que se debe, en promedio 0,60 se debe pagar en menos de un año, aun cuando se busca resultados cercanos a 0 y no a 1, se podría llegar a concluir esta como una calidad de deuda aceptable.

En términos generales se identifican indicadores financieros que permiten ratificar la salud financiera de OXINOVA SAS que ha permitido su permanencia en el mercado por más de 25 años, aún con oportunidades para la mejora, la gerencia financiera es consciente y conocedora de las necesidades, lo cual se ratifica con los datos antes analizados. Se podría en futuros estudios profundizar año a año para alinear los resultados con aspectos externos e internos asociados y tener acceso directo a la causalidad de los resultados, esto permitiendo que, mediante un análisis financiero detallado, se puedan llegar a tomar decisiones enfocadas en mantener o mejorar la salud financiera de OXINOVA SAS.

Para todos los indicadores, es importante considerar el detalle de cada año y las razones que llevan a los resultados, cada empresa y cada sector económico se comportan de manera diferente y pueden considerar de diferentes formas sus indicadores.

Nota de confidencialidad: Por efectos de confidencialidad de la información, se comparten únicamente los resultados de los indicadores financieros, no se comparten estados financieros.

2.3.7. ¿Cómo gestiona OXINOVA SAS el conocimiento y la capacidad de innovación?

De acuerdo con la información preliminar que se recolectó, se identificaron algunas brechas por cerrar que son objetivo de la dirección de la empresa, un resumen ejecutivo se plasma en la tabla 5:

Tabla 5. Identificación de brechas (Fuente: Información suministrada por la gerencia, elaboración propia)

Variante / Variable	Esperado	Brecha
Identificación	Se debe contar con un centro general y único para la identificación de la información.	No se cuenta con un proceso o un marco documentado que permita tener acceso a la información desde un único lugar.
Adquisición	Se deben establecer diferentes líneas de acceso a la información tanto interno como externo y que sean adaptables y asequibles a todos los colaboradores.	No hay una metodología para adquirir conocimiento técnico, el programa de capacitación y entrenamiento tiene foco

Variante / Variable	Esperado	Brecha
		interno y en temas asociados a sistema de gestión y seguridad y salud.
Conservación	Se requiere identificar metodologías para la conservación del conocimiento cuyo arraigo no este centrado en una persona.	No se identificas programas, cultura, o procedimientos que detalladamente permitan la conservación del conocimiento, los detalles están arraigados a una persona, que lleva más de 5 años en la empresa.
Generación	Se debe contar con una estrategia para que la generación del conocimiento no sea solo un proceso de aprendizaje basado en la experiencia.	La capacidades, habilidades y conocimientos tienen su raíz en las personas, no existen metodologías para una correcta generación y transferencia de conocimiento.
Transferencia	Se requieren programas de interacción técnica y transferencia de conocimiento a todos los niveles organizacionales.	Se requiere un programa de transferencia de conocimiento que fortalezca los de capacitación e inducción, no se cuentan con espacios de interacción y retroalimentación sobre temas técnicos, como lecciones aprendidas, el tiempo es un recurso que se considera muy valioso para compartirlo en temas de transferencia.
Utilización	Se requiere que el conocimiento que se adquiere sea utilizado en la empresa	No se encuentran metodologías para asegurar que la adquisición de conocimiento se usa y aplica en las actividades propias de la empresa
Innovación	Se requiere mejorar los servicios que actualmente se prestan, así como, la incursión de nuevos productos y/o servicios al mercado, así mismo, se requieren cambios, mejoras e inclusión de nuevos procesos de prestación de los servicios	No se cuenta con nuevos productos, servicios o procesos en los últimos 5 años, tampoco con registro de patentes y/o licencias de propiedad industrial.

En razón a las brechas antes identificadas y suministradas por la gerencia de OXINOVA SAS, así como la necesidad de contar con un programa de estrategia y excelencia, y la descripción de los previsto en el problema, se desarrolló esta investigación.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Metodología

3.1.1. Definición de la población.

Para este estudio, se estableció que la población está representada por el total de los trabajadores de la empresa, treinta y uno (31) trabajadores, en este caso. La tabla 6 muestra la segregación de los trabajadores según la estructura organizacional de la compañía.

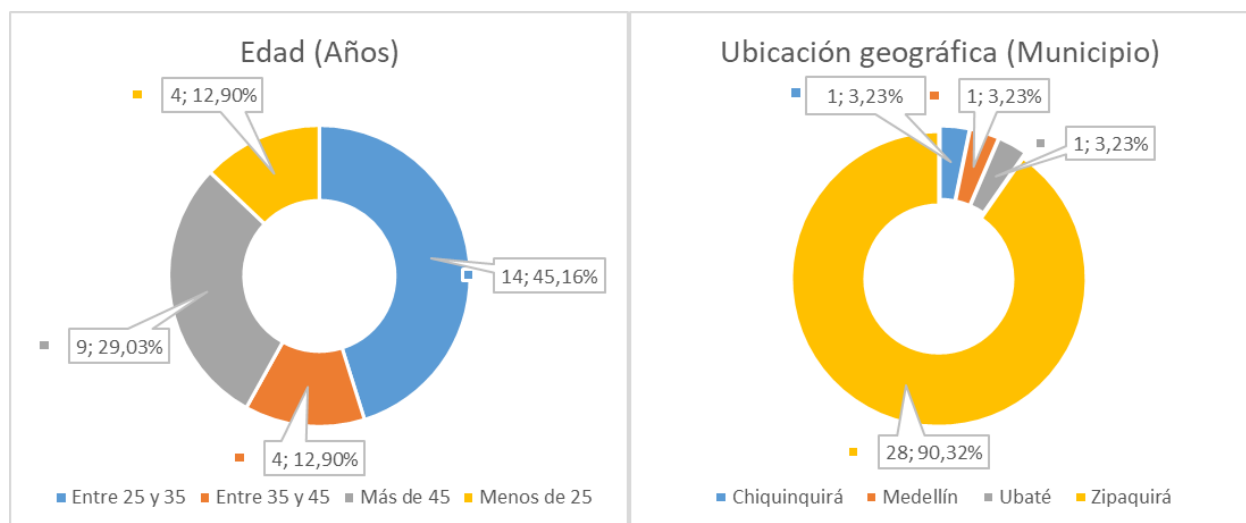
Tabla 6. Distribución de la población por áreas de la compañía. (Fuente: Elaboración propia)

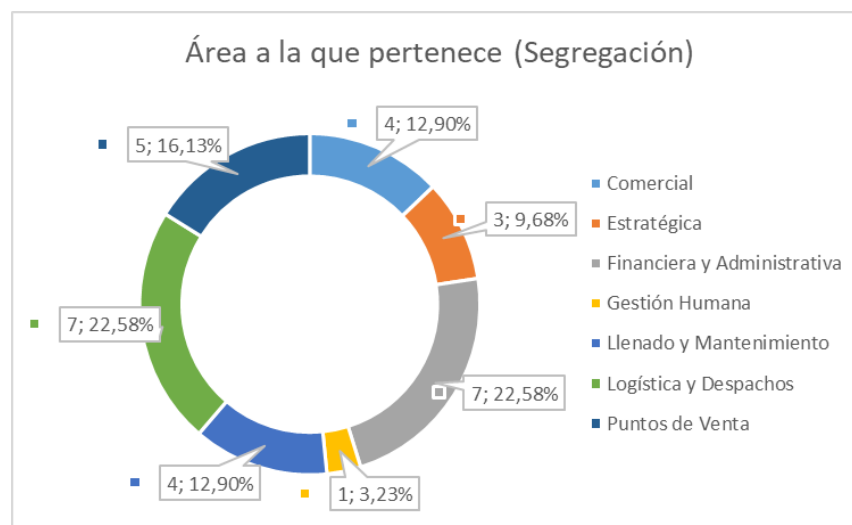
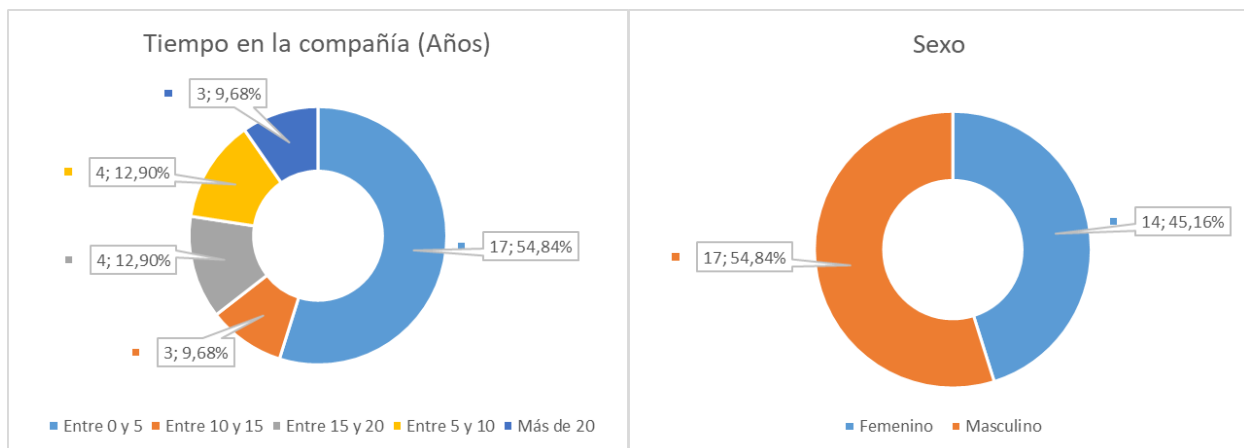
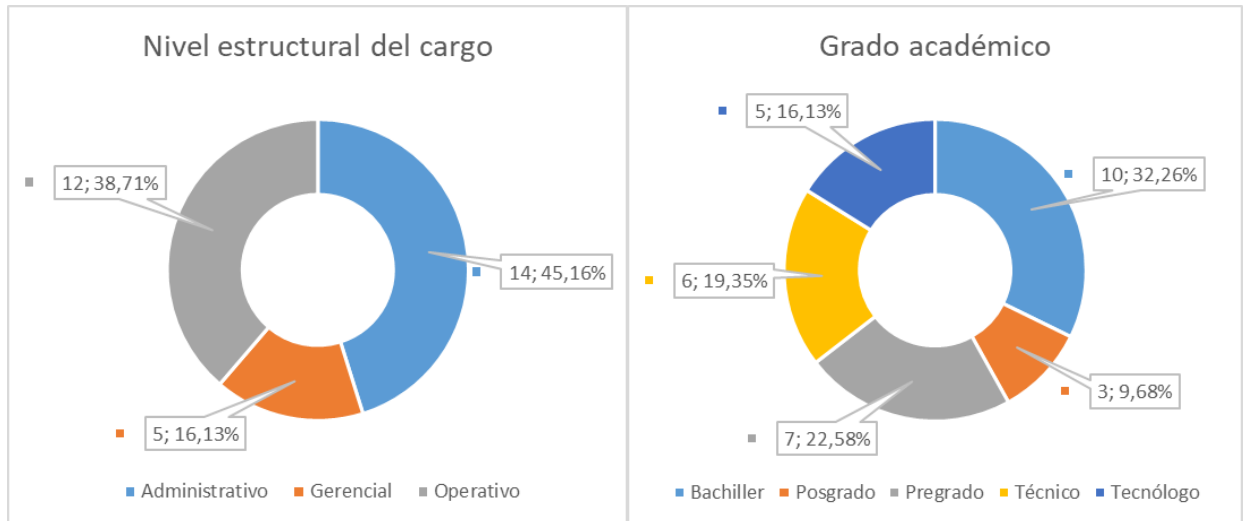
Área	Cantidad de trabajadores
Gerencia y estrategia (Estratégica)	3
Comercial y ventas	4
Financiera y administrativa	7
Gestión humana	1
Logística y despachos	7
Llenado y mantenimiento	4
Puntos de venta	5
Total, trabajadores OXINOVA SAS	31

La población establecida corresponde a los trabajadores vinculados mediante contrato de trabajo en la fecha de realización de esta investigación.

En términos generales, la población está distribuida de la siguiente manera:

Gráfico 7. Composición de la población según: edad, ubicación geográfica, nivel estructural del cargo, grado académico, tiempo en la compañía, sexo y área a la que pertenece:





3.1.2. Instrumento de recolección de la información.

El instrumento para la recolección de la información fueron dos modelos de cuestionario, el primero denominado encuesta diagnóstica sobre gestión del conocimiento (Anexo No. 1) y el segundo denominado encuesta diagnóstica sobre innovación y desempeño organizacional (Anexo No. 2).

El ejercicio fue realizado sin acompañamiento directo a los trabajadores de la empresa, con el ánimo de evitar algún tipo de direccionamiento de las respuestas.

3.1.2.1. Encuesta diagnóstica sobre gestión del conocimiento

El instrumento de recolección de la información sobre gestión de conocimiento está conformado por dos partes, la primera buscando identificar un contexto general sobre la gestión del conocimiento en la empresa, la segunda, buscando identificar contexto organizacional sobre los siguientes seis factores I: Identificación, A: Adquisición C: Conservación, G: Generación, T: Transferencia, U: Utilización.

El instrumento de recolección de la información sobre gestión del conocimiento se estructuró con un total de cincuenta y tres (53) enunciados que tienen relación con los seis factores antes mencionados y el contexto general de la organización.

El cuestionario fue aplicado inicialmente a cinco trabajadores de la empresa seleccionados al azar como una prueba piloto, identificando la coherencia, adaptación y pertinencia del instrumento de recolección de la información, en razón a lo cual, no hubo lugar a ajustes en ninguno de los enunciados y tampoco en la estructura general del instrumento de recolección de la información.

La encuesta se estructuró bajo el método de medición de escala de Likert con el objetivo de indagar a los trabajadores sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado, esto permitiendo tener acceso a reacciones, comportamiento y actitudes de estos. Cada uno de los enunciados se evalúa en una escala de uno a cinco, donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

3.1.2.2. Encuesta diagnóstica sobre innovación y desempeño organizacional

El instrumento de recolección de la información está conformado por dos partes, la primera buscando identificar un contexto general sobre innovación, la segunda, buscando identificar contexto general sobre desempeño organizacional.

El instrumento de recolección de la información se estructuró con un total de diecisiete (17) enunciados que tienen relación con las actividades de innovación y el desempeño organizacional.

El cuestionario fue aplicado a inicialmente a los 5 gerentes de la empresa como una prueba piloto, identificando la coherencia, adaptación y pertinencia del instrumento de recolección de la información, en razón a lo cual, no hubo lugar a ajustes en ninguno de los enunciados y tampoco en la estructura general del instrumento de recolección de la información.

El cuestionario se estructuró bajo el método de medición de escala de Likert con el objetivo de indagar a los trabajadores sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado, esto permitiendo tener acceso a reacciones, comportamiento y actitudes de estos. Cada uno de los enunciados se evalúa en una escala de uno a cinco, donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Respecto a las 31 encuestas aplicadas a los trabajadores de OXINOVA SAS, a continuación, se presentan los resultados obtenidos, a nivel general y por variable.

4.1.DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

4.1.1. Gestión del conocimiento.

Esta variable se desagregó en cinco aspectos: identificación, transferencia, generación, conservación y adquisición de conocimiento que permiten tener un contexto general sobre la gestión del conocimiento en la empresa objeto del estudio.

4.1.2. Innovación.

Esta variable se evaluó mediante 8 ítems que permiten tener un contexto general sobre la capacidad de innovación en pilares de administración, operación, gestión e inversión.

4.1.3. Desempeño organizacional.

Esta variable se evaluó mediante 9 ítems que permiten tener un contexto general sobre el desempeño organizacional en los últimos 5 años, bajo pilares de administración, operación, gestión e inversión, así mismo, con una asociación a índices de rentabilidad y desperdicios.

4.2.RESULTADOS - ANÁLISIS GOBAL.

En términos generales los resultados que se han logrado consolidar con base en la aplicación de los instrumentos de recolección de la información, son los siguientes:

4.2.1. Gestión del conocimiento.

El resultado esperado para los 31 trabajadores en razón a su percepción óptima, es decir, estar totalmente de acuerdo con todos los enunciados, es el valor que se muestra en la columna “resultado esperado” de la tabla 7, sin embargo, considerando que este es un ejercicio de percepción, que se desarrolló de manera anónima, el resultado de esa percepción es el que se muestra en la columna “resultado del ejercicio”. Las dos columnas permiten estimar el porcentaje de cumplimiento de gestión del conocimiento de lo percibido por los trabajadores frente al ideal.

Tabla 7. Resultados generales de la aplicación del instrumento de recolección de información para gestión de conocimiento. (Fuente: Elaboración propia)

Cantidad de evaluados	31
Resultado máximo Esperado	5

	Cantidad de Preguntas	Resultado esperado	Resultado del ejercicio	Porcentaje
Generales	11	1705	1481	86,86%
Factor: Identificación.	7	1085	953	87,83%
Factor: Adquisición.	7	1085	903	83,23%
Factor: Conservación.	7	1085	904	83,32%
Factor: Generación.	7	1085	909	83,78%
Factor: Transferencia.	7	1085	919	84,70%
Factor: Utilización.	7	1085	972	89,59%
Total	53	8.215	7.041	85,71%

Para calcular el valor del resultado esperado se tomó en cuenta la siguiente ecuación:

Donde:

A: Q (Cantidad) de preguntas (Por factor)

B: Resultado máximo esperado por enunciado.

C: Q (Cantidad) de evaluados.

$$\text{Resultado Esperado} = (A * B * C)$$

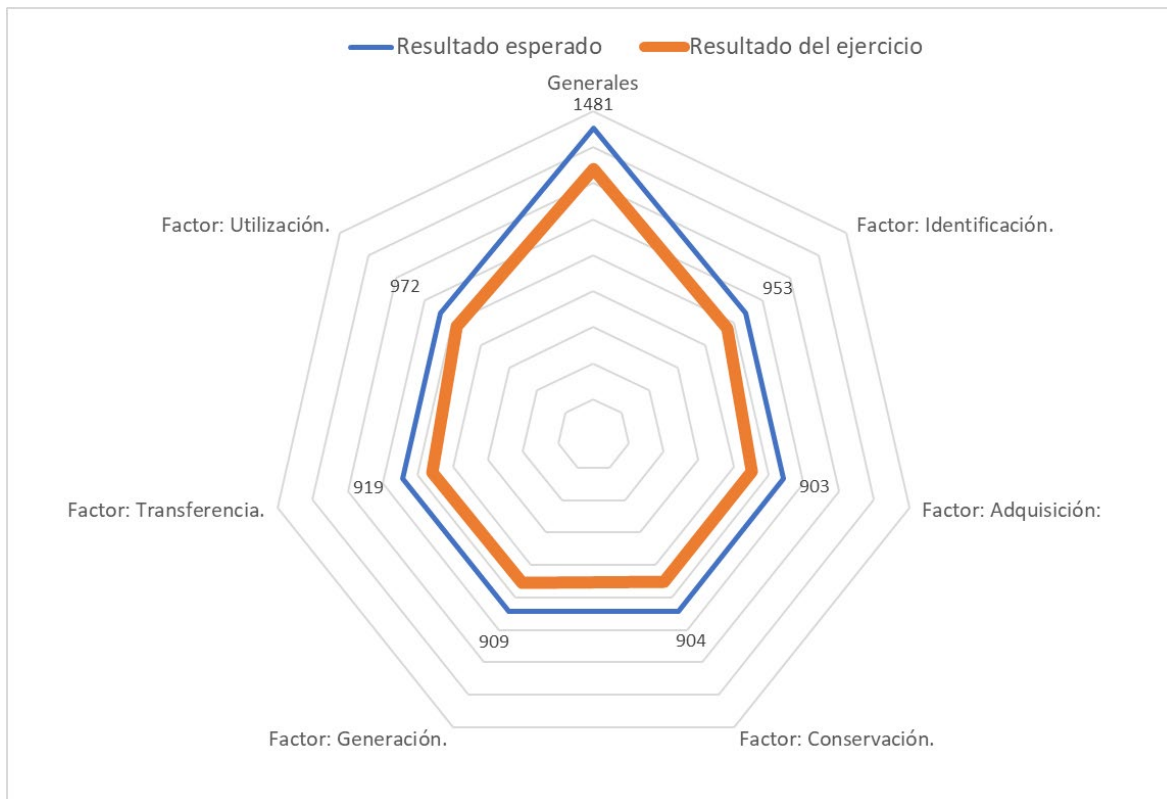
Para calcular el valor del resultado del ejercicio se tomó en cuenta la información que arrojó el instrumento de recolección de la información y se realizó sumatoria por enunciado y por respuesta.

El valor esperado corresponde a **8.215 puntos** en total como resultado de la aplicación del ejercicio y el valor obtenido corresponde a **7.041 puntos** para todos los factores, incluyendo las generalidades, esto correspondiente a **85.71% sobre el esperado**, lo cual, en términos generales se considera un resultado sobresaliente. Se identifica que la percepción sobre los enunciados para el factor utilización está por encima del promedio con un 89.59%, lo cual lleva de manera

preliminar a inferir que es el factor más fuerte sobre el que se está trabajando y que la percepción sobre el mismo es la mejor.

Los resultados antes descritos indican que, en general, hay una percepción positiva de la gestión del conocimiento en la empresa y que las actividades de gestión del conocimiento sobresalientes son el uso y la identificación del conocimiento. Estos resultados indican que, el problema no está en la limitada gestión del conocimiento si no en la forma como ello impacta en el desempeño de la organización. La gráfica 8 muestra la síntesis de la percepción de la gestión del conocimiento para cada uno de sus aspectos.

Gráfico 8. Resultados generales por factor de gestión de conocimiento.



4.2.1.1. Descripción de resultados de la gestión del conocimiento según promedio y desviación estándar

Tabla 8. Resumen estadístico descriptivo de las variables de análisis. (Fuente: Elaboración propia)

	Mínimo/ máximo	Promedio	Desviación estándar	Mediana	% del promedio
Gestión del Conocimiento	1/5	4,34	0,91	5	86,86%
Identificación	1/5	4,39	0,59	4	87,83%
Adquisición	1/5	4,16	0,85	4	83,23%
Conservación	1/5	4,17	0,71	4	83,32%
Generación	1/5	4,19	0,74	4	83,78%
Transferencia	1/5	4,24	0,74	4	84,70%
Utilización	1/5	4,48	0,55	5	89,59%

El promedio de los resultados, en términos generales, para el total del ejercicio corresponde a 4.25, en la escala de 1 a 5, así mismo, el coeficiente de dispersión que mide la separación que existe entre un valor cualquiera de la serie y la media se registró en general en 0.8.

En términos generales, para cada uno de los ítems evaluados, los promedios, así como la desviación estándar, mediana y porcentaje sobre el promedio, son los que se muestran en la tabla 9.

Tabla 9. Resumen estadístico descriptivo de las variables e ítems de análisis. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	Aspecto	Enunciado	Promedio	Desviación estándar	Mediana	% del promedio
1	General	La empresa tiene una misión, visión y objetivos estratégicos claros.	4,74	0,77	5	94,84%
2	General	En la empresa buscamos la excelencia a nivel general.	4,48	0,81	5	89,68%
3	General	La capacitación del personal es una prioridad y objetivo organizacional.	4,32	0,98	5	86,45%
4	General	Las tendencias del entorno y los cambios son un objetivo claro de la empresa.	4,23	0,92	4	84,52%
5	General	La empresa se esfuerza por que aprendamos y tengamos claras nuestras funciones.	4,39	0,80	4	87,74%
6	General	Existe una estructura organizacional, que me permite indicar que estamos bien organizados.	4,42	0,85	5	88,39%
7	General	La confianza, el respeto y la colaboración son la base de nuestra cultura de trabajo.	4,35	0,91	5	87,10%
8	General	Hacemos uso de herramientas tecnológicas que nos permiten mejora en el desarrollo de nuestras actividades.	4,32	0,98	5	86,45%

Ítem	Aspecto	Enunciado	Promedio	Desviación estándar	Mediana	% del promedio
9	General	Desde el día No. 1 en la empresa, he logrado evidenciar claramente la mejora continua, la tendencia a la excelencia y los buenos cambios.	4,23	0,92	4	84,52%
10	General	El ambiente laboral de la empresa facilita el desarrollo de mis labores.	4,29	0,97	5	85,81%
11	General	Cada vez que tengo una nueva idea o propuesta, la empresa muestra interés en escucharla.	4,00	1,03	4	80,00%
12	Identificación	La empresa tiene claros los conocimientos que se necesitan para el desarrollo de mis actividades.	4,65	0,49	5	92,90%
13	Identificación	Cuando tengo dudas sobre mis tareas, se dónde localizar las respuestas.	4,42	0,56	4	88,39%
14	Identificación	Cuento con instrumentos para acceder al conocimiento relevante para el desarrollo de mis tareas.	4,39	0,50	4	87,74%
15	Identificación	Cuando debo identificar nuevos conocimientos, tengo acceso a herramientas que me permitan acceso.	4,35	0,55	4	87,10%
16	Identificación	Desarrollo mis actividades considerando todos mis conocimientos.	4,55	0,51	5	90,97%
17	Identificación	La empresa incentiva la identificación de nuevos conocimientos como una herramienta para la mejora de las actividades.	4,03	0,75	4	80,65%
18	Identificación	La empresa cuenta con un sistema de gestión documental, a través del cual puedo acceder a documentos que describan tareas y actividades.	4,35	0,61	4	87,10%
19	Adquisición	Puedo fácilmente adquirir conocimiento de fuentes internas (Manuales, procedimientos, instructivos, capacitaciones).	4,42	0,62	4	88,39%
20	Adquisición	Puedo fácilmente adquirir conocimiento de fuentes externas (Consultores, proveedores, clientes).	3,97	0,91	4	79,35%
21	Adquisición	La empresa cuenta con herramientas para la adquisición de nuevo conocimientos tanto interno como externo como herramienta para la excelencia.	4,23	0,76	4	84,52%
22	Adquisición	Cuando deseo adquirir nuevo conocimiento hago uso de medios como internet, manuales en línea o de usuario, cursos).	4,35	0,80	4	87,10%
23	Adquisición	Día a día adquiero conocimiento por parte de mis compañeros de trabajo.	4,26	0,89	4	85,16%

Ítem	Aspecto	Enunciado	Promedio	Desviación estándar	Mediana	% del promedio
24	Adquisición	Cuando adquiero un nuevo conocimiento para el desarrollo de mis actividades lo hago por fuentes externas.	3,74	0,96	4	74,84%
25	Adquisición	Cuando realicé mi proceso de inducción, el conocimiento que adquirí venía de mis compañeros más antiguos (+5 años en la empresa)	4,16	0,86	4	83,23%
26	Conservación	La empresa capta, documenta y protege los conocimientos.	4,42	0,56	4	88,39%
27	Conservación	Tengo acceso a un sistema de información documental que me permite acceder a conocimiento almacenado y clasificado.	4,10	0,87	4	81,94%
28	Conservación	Existe en la empresa procedimientos de evaluación y seguimiento, que se almacena como conocimiento.	4,35	0,55	4	87,10%
29	Conservación	Cuando existen cambios en la empresa, se cómo debo documentar el conocimiento y el medio para conservarlo.	4,03	0,60	4	80,65%
30	Conservación	Puedo documentar casos de éxito y lecciones en la empresa como herramienta para la excelencia operacional.	4,03	0,75	4	80,65%
31	Conservación	Todo el conocimiento tanto interno como externo está almacenado y se conserva como cualquier otro activo	4,16	0,86	4	83,23%
32	Conservación	Todos podemos almacenar conocimientos.	4,06	0,68	4	81,29%
33	Generación	Siempre puedo crear nuevos conocimientos y me motiva hacerlo.	4,26	0,63	4	85,16%
34	Generación	En mi día a día la empresa me motiva a aprender y encontrar nuevas formas de trabajo.	4,19	0,83	4	83,87%
35	Generación	En mi día a día estoy aprendiendo y buscando nuevas formas de trabajo.	4,42	0,50	4	88,39%
36	Generación	Tengo acceso a herramientas tecnológicas para capacitación, formación y entrenamiento.	4,23	0,62	4	84,52%
37	Generación	La empresa reconoce y estimula la creatividad e innovación, como herramienta para la excelencia operacional.	3,90	0,91	4	78,06%
38	Generación	Se cómo modificar, actualizar procedimientos de acuerdo con los conocimientos que se generan.	3,81	0,83	4	76,13%
39	Generación	A través del conocimiento que genero puedo ser un mejor trabajador y llevar la empresa a otro nivel.	4,52	0,57	5	90,32%

Ítem	Aspecto	Enunciado	Promedio	Desviación estándar	Mediana	% del promedio
40	Transferencia	La información de mi proceso es de acceso a todo mi equipo.	4,16	0,82	4	83,23%
41	Transferencia	Cualquiera de mis compañeros puede acceder a mi conocimiento siempre que lo desee.	4,26	0,82	4	85,16%
42	Transferencia	Existen mecanismos a través de los cuales se distribuya el conocimiento.	4,16	0,78	4	83,23%
43	Transferencia	Mi conocimiento personal es transferible, es una herramienta para la excelencia operacional.	4,39	0,62	4	87,74%
44	Transferencia	Los expertos en la empresa imparten capacitaciones y/o cursos para transferir su conocimiento.	4,19	0,83	4	83,87%
45	Transferencia	La empresa motiva el proceso de compartir mi conocimiento	4,03	0,71	4	80,65%
46	Transferencia	Estoy abierto a compartir mis conocimientos, porque sé que esto contribuye a la mejora continua.	4,45	0,51	4	89,03%
47	Utilización	Usamos la experiencia pasada como una herramienta para mejorar continuamente.	4,58	0,50	5	91,61%
48	Utilización	La empresa me motiva a hacer uso de los conocimientos que tenemos.	4,26	0,63	4	85,16%
49	Utilización	Aplico todos mis conocimientos, tanto externos, como internos para que mi trabajo sea cada día mejor.	4,55	0,51	5	90,97%
50	Utilización	Se cómo usar los conocimientos que tengo a mi disposición.	4,35	0,66	4	87,10%
51	Utilización	Las PQR, puedo usarlas como herramientas para la mejora y la excelencia operacional.	4,55	0,51	5	90,97%
52	Utilización	El conocimiento adquirido en la empresa me ha permitido mejorar el desempeño de mi trabajo.	4,65	0,49	5	92,90%
53	Utilización	He utilizado el conocimiento previo y externo para desarrollar adecuadamente mi trabajo.	4,42	0,50	4	88,39%

En la tabla No. 10 se encuentra el resumen de promedios mayor y menor por cada una de las variables evaluadas de gestión del conocimiento.

Tabla 10. Resumen de promedios mayor y menor por variante de GC. (Fuente: Elaboración propia)

Variante	Enunciado	Promedio	Promedio
Contexto General	La empresa tiene una misión, visión y objetivos estratégicos claros.	4,74	Mayor
	Cada vez que tengo una nueva idea o propuesta, la empresa muestra interés en escucharla.	4,00	Menor
Identificación	La empresa conoce los conocimientos que se necesitan para el desarrollo de mis actividades.	4,65	Mayor

Variante	Enunciado	Promedio	Promedio
	La empresa incentiva la identificación de nuevos conocimientos como una herramienta para la mejora de las actividades.	4,03	Menor
Adquisición	Puedo fácilmente adquirir conocimiento de fuentes internas (Manuales, procedimientos, instructivos, capacitaciones).	4,42	Mayor
	Cuando adquiero un nuevo conocimiento para el desarrollo de mis actividades lo hago por fuentes externas.	3,74	Menor
Conservación	La empresa capta, documenta y protege los conocimientos.	4,42	Mayor
	Cuando existen cambios en la empresa, se cómo debo documentar el conocimiento y el medio para conservarlo.	4,03	Menor
Generación	A través del conocimiento que genero puedo ser un mejor trabajador y llevar la empresa a otro nivel.	4,52	Mayor
	Se cómo modificar, actualizar procedimientos de acuerdo con los conocimientos que se generan.	3,81	Menor
Transferencia	Estoy abierto a compartir mis conocimientos, porque sé que esto contribuye a la mejora continua.	4,45	Mayor
	La empresa motiva el proceso de compartir mi conocimiento	4,03	Menor
Utilización	El conocimiento adquirido en la empresa me ha permitido mejorar el desempeño de mi trabajo.	4,65	Mayor
	La empresa me motiva a hacer uso de los conocimientos que tenemos.	4,26	Menor

Respecto al contexto general de la organización se destaca una planeación estratégica con la definición de una misión, visión y objetivos estratégicos, los cuales son claros para los trabajadores pues se registra un promedio de 4.74. Por su parte, en cuanto a escuchar acerca de nuevas ideas o propuestas con un promedio de 4.00 se ubica como el índice con mayor oportunidad de mejora.

Según los resultados de la Tabla 10, para cada uno de los diferentes aspectos de la gestión del conocimiento, se encuentran los siguientes promedios generales, por destacar y por mejorar:

- **Identificación:** se destaca el dominio de los conocimientos requeridos para ejecutar la labor. De otra parte, es necesario trabajar en incentivar la identificación de nuevos conocimientos que favorezcan el desempeño del trabajador y por ende el organizacional.
- **Adquisición:** se destaca el acceso a la documentación, esto es una clara evidencia de la implementación del sistema de gestión de la calidad. Pero, es necesario trabajar en adquirir conocimiento de fuentes externas.
- **Conservación:** se destaca la estructuración del sistema de gestión documental, nuevamente, un resultado de la implementación del sistema de gestión de la calidad. Pero, es necesario trabajar en fortalecer los aspectos asociados a la gestión del cambio y su correcta divulgación y apropiación.

- **Generación:** se destaca el aporte que realiza cada trabajador desde su rol. Pero es importante fortalecer igual que en el factor de conservación, los aspectos asociados a la gestión del cambio y su correcta divulgación y apropiación.
- **Transferencia:** se destaca el hecho de compartir conocimientos entre equipos de trabajo. Pero se evidencia la necesidad de fortalecer la importancia de que la transferencia del conocimiento es un elemento clave para el desempeño individual y grupal.
- **Utilización:** se destaca el impacto que genera en cada individuo el conocimiento que adquiere a través de la empresa. Pero, se evidencia la necesidad de robustecer los mecanismos para motivar a hacer uso del conocimiento que cada uno adquiere, conserva y genera.

4.2.2. Innovación

En cuanto a innovación, el valor ideal esperado corresponde a **1.240 puntos** en total como resultado de la aplicación del ejercicio y el valor obtenido corresponde a **985 puntos** para todos los factores, incluyendo las generalidades, esto correspondiente al **79.44%** sobre el esperado, lo cual, en general se considera una tendencia positiva de los aspectos evaluados en innovación, como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Resultados generales de la aplicación del instrumento de recolección de información para innovación.
(Fuente: Elaboración propia)

Cantidad de evaluados	31
Resultado máximo Esperado	5

	Cantidad de Preguntas	Resultado esperado	Resultado del ejercicio	Porcentaje
Innovación	8	1240	985	79,44%
Total	8	1240	985	79,44%

4.2.2.1. Análisis por ítem de innovación.

Tabla 12 Análisis por ítem de innovación. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	Promedio	Desviación estándar	Mediana	% del promedio
Cambiado la forma de administración.	4,42	0,81	5,00	88,39%

Ítem	Promedio	Desviación estándar	Mediana	% del promedio
Realizado inversiones para la compra de maquinaria y equipo.	4,35	0,71	4,00	87,10%
Cambiado los métodos de mercadeo (venta, distribución, publicidad, etc.).	4,32	0,79	5,00	86,45%
Mejorado significativamente sus bienes o servicios	4,29	0,78	4,00	85,81%
Utilizado nuevos procesos de producción, de prestación de servicios	4,26	0,86	5,00	85,16%
Cambiado los procesos de producción, de prestación de servicios.	4,26	0,82	4,00	85,16%
Creado nuevos bienes o servicios que ha llevado al mercado	4,23	0,88	4,00	84,52%
Obtenido o registrado patentes y/o licencias de propiedad industrial.	1,65	1,05	1,00	32,90%

En cuanto a innovación, las oportunidades de mejora corresponden a registro y obtención de patentes y/o licencias de propiedad industrial (1.65), pero se destacan aspectos de innovación que son importantes de continuar aprovechando los beneficios de realizar cambios en procesos administrativos (4.42), la inversión en maquinaria y equipo (4.35), creación de nuevos bienes o servicios (4.23), utilización de nuevos procesos o cambios en los procesos de producción y/o de prestación de los servicios (4.26),

Un resultado por encima de 4 puntos en general permite inferir que hay una tendencia positiva en temas de innovación en la compañía y esto alineado al hecho de que entre los promedios no hay dispersiones significativas, confirma que esta variable tiene un buen desempeño y administración en la empresa.

El mayor promedio (4.42) se da respecto a cambios en la forma de administración, lo cual, demuestra el compromiso de la empresa con este índice de innovación y mejora continua, sin embargo, respecto al menor promedio (1.65), que hace referencia a registro de patentes y/o licencias, se encuentra una oportunidad de mejora, que podría evaluarse, según la naturaleza de los servicios y/o productos, así como las necesidades propias de la empresa.

4.2.3. Desempeño organizacional

En cuanto a desempeño organizacional, el valor esperado corresponde a **1.395 puntos** en total como resultado de la aplicación del ejercicio y el valor obtenido corresponde a **1.198 puntos** para

todos los factores, incluyendo las generalidades, esto correspondiente a **85.88%** sobre el esperado, lo cual, en general, se considera una tendencia positiva en términos de desempeño organizacional, como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. Resultados generales de la aplicación del instrumento de recolección de información para desempeño organizacional. (Fuente: Elaboración propia)

Cantidad de evaluados	31
Resultado máximo Esperado	5

	Cantidad de Preguntas	Resultado esperado	Resultado del ejercicio	Porcentaje
Desempeño Organizacional	9	1395	1198	85,88%
Total	9	1.395	1.198	85,88%

Para calcular el valor del resultado se aplicó la fórmula indicada en el numeral 4.2.1.

4.2.3.1. Análisis por ítem de desempeño organizacional

Tabla 14. Análisis por ítem de desempeño organizacional. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	Promedio	Desviación estándar	Mediana	% del promedio
Mejorado la calidad de sus productos o servicios.	4,45	0,62	5	89,03%
Mejorado su posicionamiento en el mercado.	4,35	0,61	4	87,10%
Mejorado el bienestar de sus trabajadores.	4,35	0,61	4	87,10%
Accedido a nuevos mercados.	4,35	0,61	4	87,10%
Reducido los costos de producción y/o prestación del servicio.	4,35	0,61	4	87,10%
Flexibilizado sus procesos productivos y/o la prestación de servicios.	4,32	0,60	4	86,45%
Incrementado las ventas de los productos y/o servicios.	4,23	0,76	4	84,52%
Incrementado los índices de rentabilidad.	4,19	0,79	4	83,87%
Reducido el índice de desperdicios.	4,03	0,87	4	80,65%

En cuanto a desempeño organizacional, las oportunidades de mejora corresponden a una reducción en el índice de desperdicios (4.03), incremento en los índices de rentabilidad (4.19) e incremento en las ventas de los productos y/o servicios (4.23). De otra parte, se debe continuar aprovechando

la mejora que se logra evidenciar en la calidad de los productos o servicios (4.45), así como en el trabajo de mejoramiento de la posición en el mercado y el mejoramiento del bienestar de los trabajadores (4.35).

Así como para la variable de innovación, un resultado por encima de 4 puntos en general permite inferir que hay una tendencia positiva en temas de desempeño organizacional.

El mayor promedio (4.45) se da respecto a la mejora en la calidad de los productos y/o servicios, lo cual, demuestra el impacto que tiene la gestión del conocimiento y la innovación en el desempeño organizacional, de igual forma, el compromiso de la empresa con este índice, sin embargo, respecto al menor promedio (4,03) que hace referencia índice de desperdicios se encuentra una oportunidad de mejora, que es necesario se revise, ya sea por temas de acceso a la información o por percepción sobre el comportamiento del mismo.

4.2.4. Análisis de correlación

En cuanto al coeficiente de correlación, el cual se aplicó para conocer el grado de asociación lineal entre variables, generó el siguiente resultado:

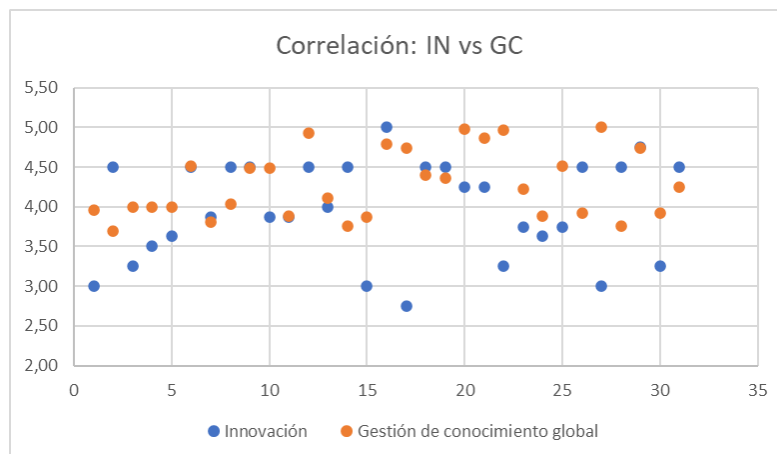
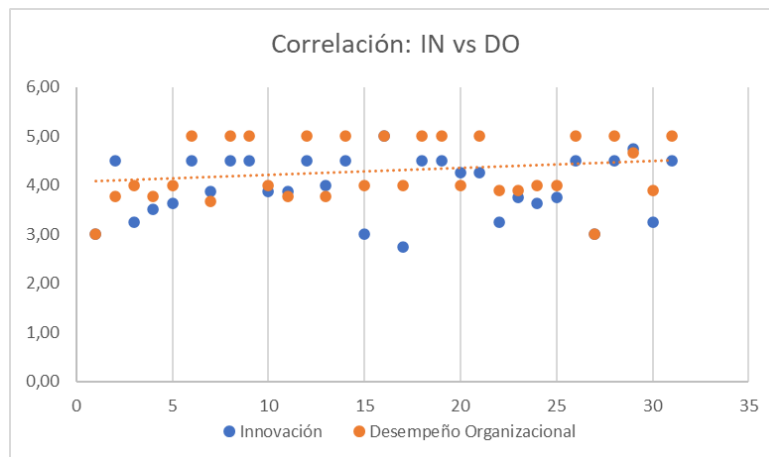
Tabla 15 Coeficiente de correlación entre variables. (Fuente: Elaboración propia)

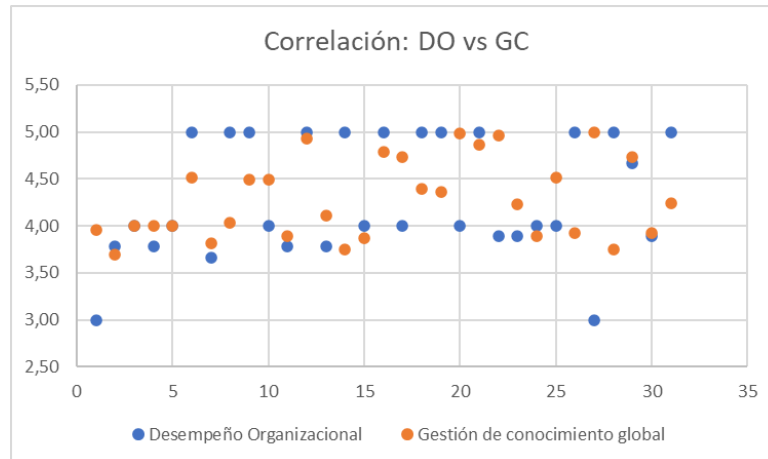
	Innovación	Desempeño Organizacional	Gestión de conocimiento
Innovación	1		
Desempeño Organizacional	0,79015704	1	
Gestión de conocimiento	0,066827872	0,122506237	1

Analizando el resultado, se encontró alta correlación entre innovación y desempeño organizacional, hay una influencia positiva entre estas dos variables y esta es del 79.01%, caso contrario entre innovación y gestión del conocimiento, así como, desempeño organizacional y gestión de conocimiento, donde los resultados indican que no existe influencia positiva entre las variables, es decir, existe correlación, pero el índice reporta un nivel bajo.

Se logra identificar que, si bien existe influencia positiva entre innovación y desempeño organizacional, esto no sucede con gestión del conocimiento, lo cual permite inferir que, aun cuando lo gestione adecuadamente, esta variable no se encuentra alienada con el desempeño organizacional y la innovación. De manera independiente, la gestión se considera buena, sin embargo, la alineación será la clave en la definición de las estrategias, las variables están funcionando sin considerar a las otras.

Gráfico 9 Coeficiente de correlación entre variables.

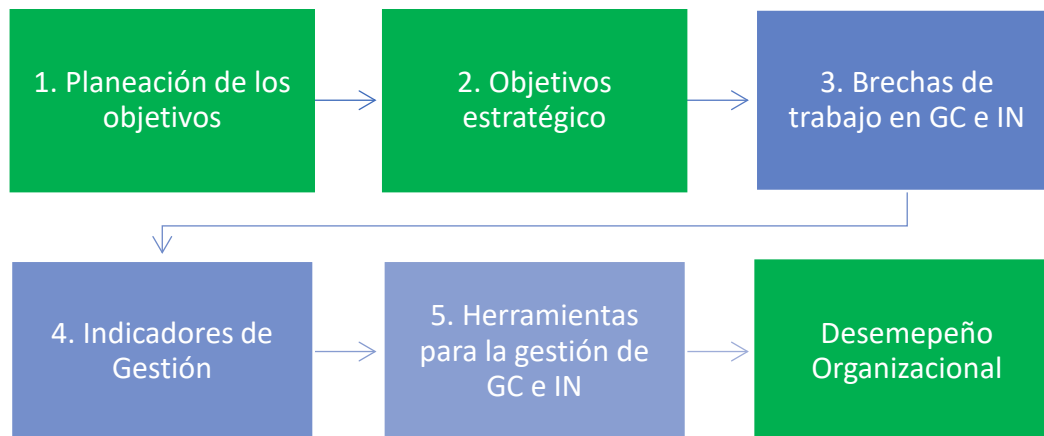




4.3. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con la revisión de literatura, el estado del arte, las necesidades de la empresa respecto al cierre de brechas y el análisis sobre los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de la información, se propone la siguiente estructura general para el desarrollo de las estrategias de gestión del conocimiento y de innovación para mejorar el desempeño organizacional de la empresa. Se plantea un flujo secuencial de actividades:

Gráfico 10. Propuesta de estrategias. (Fuente: Elaboración propia)



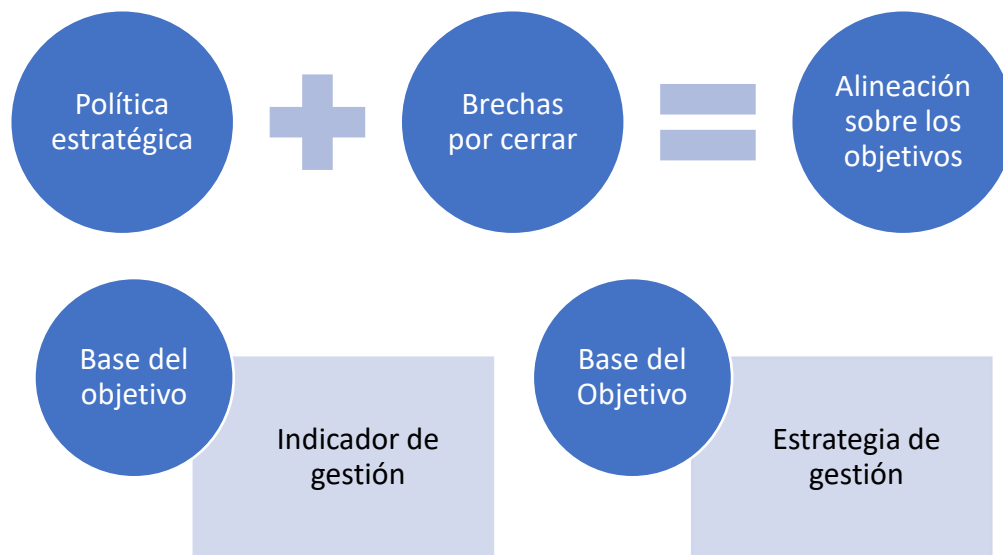
El primer paso para la estructuración de estrategias de gestión del conocimiento y de innovación para la mejora del desempeño organizacional es la planeación de los objetivos de OXINOVA SAS, que se encuentran alineados con los objetivos estratégicos que se revisaron en el numeral 3.1.3. de

este trabajo de investigación, los dos anteriores, por su propia naturaleza no son objeto de este trabajo dado que son un insumo que entregó la compañía para efectos de la investigación.

Una vez se tiene identificado y alineada la planeación de los objetivos, se tomaron como referente los objetivos estratégicos para priorizar las brechas tanto las identificadas por la gerencia de la compañía como las que resultaron del análisis de la aplicación de los instrumentos de recolección de la información. Con esta alineación estratégica completa, se procedió a definir indicadores de gestión que permitieron analizar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos respecto a la alineación con las brechas por cerrar. Posteriormente, se procedió a definir las herramientas para la gestión del conocimiento y la innovación en procura de mejora del desempeño organizacional que aplican y se alinean con los objetivos y las brechas de la compañía.

A continuación, se plantea el esquema general de alineación estratégica y la manera en que la propuesta de las estrategias de gestión del conocimiento y de innovación contribuyen a la mejora del desempeño organizacional de OXINOVA SAS, lo anterior, en razón al flujo establecido en el gráfico No. 11.

Gráfico 11. Alineación estratégica. (Fuente: Elaboración propia)



En la tabla 16 se resumen la política estratégica y descripción del objetivo de acuerdo con la información suministrada por la empresa

Tabla 16. Planeación estratégica de OXINOVA SAS. (Fuente: Elaboración propia)

Política estratégica	Base del objetivo	Descripción del objetivo
<p>En su compromiso de mejoramiento continuo, OXINOVA SAS, orienta sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de los clientes a través de la comercialización de gases industriales y ferretería con altos estándares de calidad, seguridad y servicio; protegiendo la salud, seguridad, y bienestar de sus colaboradores, identificando riesgos y causas para prevenir lesiones y enfermedades laborales.</p> <p>Cumpliendo con los requisitos legales establecidos, brindando asesoramiento con un equipo de trabajo competente, buscando la rentabilidad que nos garantice un crecimiento sostenido y mitigando impactos ambientales relacionados con nuestra actividad, continuaremos consolidando nuestra participación en el mercado nacional.</p>	Satisfacer las necesidades de los clientes	Superar las expectativas de nuestros clientes manteniendo una comunicación y relación permanente, atendiendo sus necesidades oportuna y directamente.
	Mejoramiento Continuo	Asegurar la aplicación de estrategias de mejora enfocadas en garantizar la calidad de productos, procesos y servicios, cumpliendo las especificaciones exigidas por el mercado
	Rentabilidad	Mantener una constante actividad económica basada en: *Un costo controlado que permita ofrecer precios competitivos con márgenes rentables. *La competitividad, aumentando la participación y cobertura de nuestros productos en el mercado regional y nacional.
	Ambiente Seguro	Brindar a nuestros colaboradores oportunidades de crecimiento profesional a través del entrenamiento y capacitación permanente, permitiendo de esta forma: *La prevención de accidentes, lesiones personales, enfermedades laborales, daños a la propiedad e impacto socio-ambiental. *Mitigar los riesgos e impactos ambientales significativos asociados a sus actividades con el fin de proporcionar un ambiente seguro y minimizar las consecuencias que puedan afectar a las personas que interactúan con la compañía con el propósito de aportar a la prevención de la contaminación. Mediante la identificación, valoración y determinación de controles para los riesgos S&SO y aspectos ambientales más significativos.
	Requisitos Legales	Cumplir como mínimo y a conformidad los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la organización suscriba en materia de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, relacionados con sus aspectos ambientales y los peligros S & SO.

Con base en la información antes expuesta, se toma dicha información y se procede a alinearla con las brechas identificadas desde la gerencia de la compañía y las que son resultado de la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Para efectos de la alineación de brechas que se identificaron resultado de la investigación, se decide únicamente trabajar las estrategias en razón a las que arrojaron como el mayor promedio de desacuerdo o total desacuerdo, esto respecto a las respuestas de cada enunciado. Del total de enunciados (53) asociados a gestión de conocimiento el 32.08% (17), tuvieron como resultado respuestas en desacuerdo o total desacuerdo. En la tabla No. 17 se encuentra el consolidado de estos resultados.

Tabla 17. Distribución del desacuerdo y el total desacuerdo por aspecto de gestión de conocimiento. (Fuente: Elaboración propia)

Aspecto	No. De enunciados afectados	% Sobre 17	% Sobre 53
Adquisición	6	35,29%	11,32%
Transferencia	4	23,53%	7,55%
Generación	3	17,65%	5,66%
Conservación	2	11,76%	3,77%
Utilización	1	5,88%	1,89%
Identificación	1	5,88%	1,89%

En cuanto a innovación, del total de enunciados (8) el 25% (2), tuvieron como resultado respuestas desacuerdo o total desacuerdo.

En ese orden de ideas, se procede a realizar segregación de brechas identificadas por la gerencia y en la investigación, como se muestra en la tabla 18:

Tabla 18. Distribución brechas identificadas por aspecto de gestión del conocimiento. (Fuente: Elaboración propia)

Aspecto / Variable	Brechas identificadas por la gerencia	Brechas identificadas en la investigación
Adquisición	No hay una metodología para adquirir conocimiento técnico, el programa de capacitación y entrenamiento tiene foco interno y en temas asociados a sistema de gestión y seguridad y salud.	No se puede adquirir conocimiento de fuentes externas. No se cuenta con herramientas para la adquisición de nuevo conocimiento interno o externo No se cuenta con metodologías para adquirir conocimiento en el día a día El conocimiento no se adquiere por experiencia del equipo de trabajo
Transferencia	Se requiere un programa de transferencia de conocimiento que fortalezca los de capacitación e inducción, no se cuentan con espacios de interacción y retroalimentación sobre temas técnicos, como lecciones aprendidas, el tiempo es un recurso que se considera muy valioso para compartirlo en temas de transferencia.	No se cuenta con acceso total al sistema de información documental. No existen mecanismos para la distribución del conocimiento Los expertos de la empresa no comparten el conocimiento.
Generación	La capacidades, habilidades y conocimientos tienen su raíz en las personas, no existen metodologías para una correcta generación y transferencia de conocimiento.	No se cuenta con herramientas para motivar el aprendizaje. No se estimula o reconoce la creatividad e innovación No se conoce la metodología para modificar o actualizar activos de conocimiento
Conservación	No se identifican programas, cultura, o procedimientos que detalladamente permitan la conservación del conocimiento, los detalles están arraigados a una persona, que lleva más de 5 años en la empresa.	No se cuenta con acceso total al sistema de información documental. No se conserva y almacena correctamente el conocimiento tanto interno como externo.
Utilización	No se encuentran metodologías para asegurar que la adquisición de conocimiento	No se cuenta con metodologías para hacer uso de los conocimientos.

Aspecto / Variable	Brechas identificadas por la gerencia	Brechas identificadas en la investigación
	se usa y aplica en las actividades propias de la empresa	
Identificación	No se cuenta con un proceso o un marco documentado que permita tener acceso a la información desde un único lugar.	No se incentiva la identificación de nuevos conocimientos
Innovación	No se cuenta con nuevos productos, servicios o procesos en los últimos 5 años, tampoco con registro de patentes y/o licencias de propiedad industrial.	No se han obtenido o registrado patentes y/o licencias de propiedad industrial en los últimos 5 años No se han creado nuevos bienes o servicios que ha llevado al mercado, en los últimos 5 años

Luego y como resultado del ejercicio de análisis y conclusión sobre la alineación estratégica, así como la depuración de las brechas, la tabla 19 muestra el resumen de los puntos 1, 2 y 3 de la propuesta de estrategias, en la cual se toman las brechas depuradas y se alinean con la política y los objetivos empresariales, de tal manera que este sea el punto de partida para efectos de la definición de las estrategias.

Tabla 19. Resumen de brechas en la gestión del conocimiento por objetivo. (Fuente: Elaboración propia)

POLITICA ESTRÁTEGICA	BASE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	BRECHAS DEPURADAS
En su compromiso de mejoramiento continuo, OXINOVA SAS, orienta sus esfuerzos a satisfacer las necesidades los clientes a través de la comercialización de gases industriales y ferretería con altos estándares de calidad, seguridad y servicio; protegiendo la salud, seguridad, y bienestar de sus colaboradores, identificando riesgos y causas para prevenir lesiones y enfermedades laborales. Cumpliendo con los requisitos legales establecidos, brindando asesoramiento con un equipo de trabajo competente, buscando	Satisfacer las necesidades de los clientes	Superar las expectativas de nuestros clientes manteniendo una comunicación y relación permanente, atendiendo sus necesidades oportuna y directamente.	Se requiere definir metodologías para adquirir conocimiento técnico, dicho conocimiento, debe adquirirse de fuentes internas y/o externas, los expertos e internamente los equipos de la compañía deben transferir su conocimiento. El día a día debe permitir adquirir nuevos conocimientos. Se requiere mejorar los procesos, servicios y crear nuevos bienes o servicios para ser llevados al mercado.
	Mejoramiento Continuo	Asegurar la aplicación de estrategias de mejora enfocadas en garantizar la calidad de productos, procesos y servicios, cumpliendo las especificaciones exigidas por el mercado	Se requiere motivar el aprendizaje, así como estimular y conocer la creatividad e innovación como fuentes de mejoramiento continuo. Es necesario reestructurar la metodología para acceso a la información, de tal manera que la conservación y almacenamiento de la información sea de disponibilidad para todo el equipo de trabajo. Se debe fortalecer el programa de distribución y actualización de activos de conocimiento.

POLITICA ESTRATÉGICA	BASE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	BRECHAS DEPURADAS
la rentabilidad que nos garantice un crecimiento sostenido y mitigando impactos ambientales relacionados con nuestra actividad, continuaremos consolidando nuestra participación en el mercado nacional.			Se requiere cambiar y/o utilizar nuevos procesos de producción o de prestación de los servicios
	Rentabilidad	Mantener una constante actividad económica basada en: *Un costo controlado que permita ofrecer precios competitivos con márgenes rentables. *La competitividad, aumentando la participación y cobertura de nuestros productos en el mercado regional y nacional.	Se requiere fortalecer las metodologías para la identificación de nuevos conocimientos y el acceso a estos. Es necesaria una inversión en adquisición externa de conocimiento con foco técnico para fortalecer las habilidades duras del equipo de trabajo.
	Ambiente Seguro	Brindar a nuestros colaboradores oportunidades de crecimiento profesional a través del entrenamiento y capacitación permanente, permitiendo de esta forma:	Se requiere fortalecer el uso del conocimiento adquirido como herramienta de mejoramiento continuo, los programas de entrenamiento y capacitación deben tener un foco diferente al actual, se deben buscar planes de carrera y programas de formación con dicha alineación. Se debe trabajar en programas de desarrollo de habilidades.
	Requisitos Legales	Cumplir como mínimo y a conformidad los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la organización suscriba en materia de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, relacionados con sus aspectos ambientales y los peligros S & SO.	

Una vez depuradas las brechas, así como su alineación con la planeación estrategia de la empresa, para cada uno de los factores y variables se procedió a realizar la definición de las estrategias, tal como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20. Acciones estratégicas para ejecutar. (Fuente: Elaboración propia)

Factor	Acciones Estratégicas
Identificación	*Desarrollar programas de formación y entrenamiento, identificando previamente y según la segregación de funciones y los planes carrera, los focos, de manera individual para cada uno de los trabajadores. *Diseñar una estrategia de resolución de dudas para el equipo comercial, podría incluir un chatbot que de respuestas inmediatas sobre temas del día a día.
Adquisición	*Reformular el plan de capacitación y entrenamiento, fortaleciendo la adquisición de conocimiento por fuentes externas. Incluir también talleres de lecciones aprendidas y talleres

Factor	Acciones Estratégicas
	<p>de transferencia de conocimiento por parte de expertos de la compañía, focalizar por equipos de trabajo y profundizar en conocimiento técnicos para cada área.</p> <p>*Promover el uso del internet como herramienta para la adquisición de conocimientos.</p> <p>*Fortalecer el programa de inducción, focalizando en la adquisición y transferencia de conocimientos por parte de expertos o trabajadores con más de 5 años de experiencia en la labor.</p>
Conservación	<p>*Continuar con el desarrollo de los planes de capacitación y bienestar, fortaleciendo los mismo, identificando metodologías para motivar la participación en la generación del conocimiento.</p> <p>*Reestructurar el funcionamiento del sistema de gestión de calidad, así como todos los indicadores de gestión, el foco debe ser calidad total y excelencia operacional, los indicadores de cumplimiento, deben ser eliminados.</p> <p>*Implementación de un software de gestión asociado al sistema de gestión de calidad.</p>
Generación	<p>*Crear un banco de conocimiento para lecciones aprendidas, que tenga asociado seguimiento a planes de acción.</p> <p>*Fomentar espacios de relacionamiento con equipos y charlas asociadas con temas de estratégica e innovación.</p> <p>*Fomentar espacios de trabajo donde se permita hacer las cosas de una forma diferente, sin dejar de lado las especificaciones técnicas de la labor.</p>
Transferencia	<p>*Rediseñar la metodología de transferencia de conocimiento, crear alternativas de divulgación mediante reuniones puntuales, de seguimiento, de aprendizaje. Diseñar una estrategia de comunicaciones que considere transferencia de conocimiento general y técnica.</p> <p>*Planear el desarrollo de programas plan carrera, mediante los cuales, el conocimiento que se identifique y adquiera tenga foco en programas de crecimiento y desarrollo.</p> <p>*Fortalecer el programa de reuniones, tener foco en "Reuniones efectivas", donde se converse sobre resultados.</p> <p>*Mantener el uso del correo electrónico como herramienta de transferencia e intercambio de conocimiento, pero fortalecer las dinámicas y programas de comunicaciones.</p>
Utilización	<p>*Promover el uso del conocimiento actual, actualizar y difundir los procedimientos aplicables a nivel general y específico.</p> <p>*Mediante la utilización del conocimiento actual, desarrollar actividades que faciliten la cohesión entre equipos y a todos los niveles organizacionales.</p>
Innovación	<p>*Rediseñar la estrategia de prestación de los servicios, incursionando en el mercado con nuevos productos y/o servicios, los cuales puedan permitir la obtención de patentes y/o licencias de propiedad intelectual. De la misma manera, incluir cambios en los métodos de mercado.</p> <p>*Mejorar los procesos de producción y/o prestación de los servicios, cambiando métodos, realizando inversiones y formas de administración.</p> <p>*Estructurar el presupuesto de inversión con enfoque en mejora de procesos de producción y/o prestación de los servicios, así mismo, en razón a la incursión en el mercado con nuestros productos o servicios.</p>

Para la implementación de las estrategias y las acciones antes previstas, es necesario el fortalecimiento de la gerencia administrativa soportada en la estrategia denominada “Gestión del conocimiento e innovación” que tiene como objetivo apoyar a esa gerencia con el propósito de

lograr un mejor desempeño de la empresa y para ello se propone hacer seguimiento mediante un indicador de gestión sobre el Plan Detallado de Trabajo (PDT) como se muestra en la tabla 21.

Tabla 21. Indicador de gestión sobre el Plan Detallado Trabajo. (Fuente: Elaboración propia)

Actividad principal asociada a las acciones estratégicas	Fórmula	Frecuencia	Meta
Desarrollo del plan de formación y entrenamiento.	(Actividades ejecutadas / Actividades programadas) *100	Mensual	80%
Estructuración del presupuesto de inversión			
Desarrollo del programa de inducción			
Iniciativa chatbot técnico			
Promover el uso de internet			
Reestructuración del SGC			
Creación de banco de conocimiento			
Talleres de lecciones aprendidas			
Talleres de estrategia e innovación			
Planeación de programas plan carrera			
Estrategia de divulgación de información			
Incurción en el mercado con nuevos productos			
Rediseño del modelo actual de prestación del servicio, incluyendo administración y operación			
Implementación software			

Se propone un único indicador de cumplimiento al programa detallado de trabajo, la organización deberá estructurar dicho plan en razón a sus recursos disponibles, se recomienda una frecuencia de medición mensual con una meta anual de 80%. La frecuencia, el indicador y la meta, podrán ser ajustados por la compañía en razón a su capacidad real.

Como herramienta para la gestión se propone que el plan de trabajo se estructure en razón a la metodología 5s, que se resumen en la tabla 22:

Tabla 22. Metodología 5's para asegurar las estrategias. (Fuente: Elaboración propia)

"S"	Objetivo
Seiri - Clasificar	Identificar y clasificar las actividades para el desarrollo del PDT, considerar únicamente los indispensables y viables.
Seiton - Ordenar	Priorizar las actividades indispensables y viables, facilitando su operatividad y su gestión
Seiso - Limpiar	Organizar y depurar actividades, tareas, mejorar espacios de trabajo.

"S"	Objetivo
Seiketsu - Estandarizar	Fortalecer el sistema documental de gestión de la calidad, definir parámetros clave en el desarrollo de las actividades.
Shitsuke - Mantener	Repetir, monitorear, auditar y procurar la mejora continua

A continuación, se sugieren algunos criterios para la implementación de las estrategias:

- **Impulsar y promover:** se sugiere que, la gerencia general de la empresa en conjunto con su equipo primario promueva el conocimiento y la apropiación las diferentes dependencias de la compañía. Para ello se sugiere alinear la implementación de las estrategias como parte de la visión de gestión total de los sistemas de gestión de la calidad. En la implementación de las estrategias es importante involucrar a todos los equipos de trabajo.
- **Capacitar, entrenar y formar:** Esto es fundamental, para la implementación de las estrategias, además de fortalecer el plan de capacitaciones interno, se deberá propender por la implementación de metodologías que contengan transferencia de conocimiento externo, que venga de parte de expertos en temas técnicos. Se sugiere fortalecer el uso de la metodología de 5S como herramienta principal para la implementación y se deben entrenar líderes en gestión que se encarguen de velar por el desarrollo eficiente de las actividades. De manera paralela se sugiere trabajar en programa de gestión del cambio de tal manera que la apropiación con la implementación de las estrategias se aceptada de manera correcta por los trabajadores. Será necesario capacitar, entregar y formar al equipo en los nuevos productos y/o servicios que se lancen al mercado, de tal forma que se asegure una transferencia adecuada del conocimiento hacia el cliente final.
- **Dispersar a todos los niveles:** Se deberá propender por la dispersión a todas las áreas y todos los equipos de trabajo, la implementación de las estrategias debe llevarse a todos los niveles, apropiar a todos los trabajadores y trabajar en que se entiendan las consecuencias de desviarse del mismo, así como los beneficios de su implementación.
- **Reestructurar el sistema de gestión de la calidad:** Este puede ser el punto de la estandarización bajo la metodología de 5s, aquí es donde se debe buscar llegar a una estandarización que se desarrolle de manera exponencial y sea total, es clave la implementación de metodologías que permitan la alineación de ISO 9001.2015, su enfoque de gestión total con una metodología de mejora continua. La reestructuración del sistema

de gestión, además de trabajar sobre prácticas de mejora continua, debe alinear la mejora en la prestación de los servicios y la utilización de nuevos procesos de producción y prestación del servicio, o la mejora de los actuales, la reestructuración no solo puede ser a nivel documental, la definición estratégica es la clave de este paso.

- **Mejorar continuamente:** Acompañar desde la gerencia la implementación del programa y hacer seguimiento detallado al PDT y sus resultados, de tal manera que se logren identificar oportunidades de mejora que permitan su pronta implementación de tal manera que apalanquen las acciones estratégicas ya establecidas. La estrategia de mejora continua debe considerar el hecho de que la empresa lleva 5 años, en términos generales, haciendo las cosas bien, sin embargo, esta investigación arroja oportunidades de mejora que en efecto han de permitir hacerlas mejor, trabajar en temas de innovación asociados a desempeño y aprovechar la gestión de conocimiento.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez desarrollada la investigación se construye la propuesta con estrategias de gestión del conocimiento e innovación y se llega a las siguientes conclusiones:

- Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, se diseñan acciones estratégicas y se alinean con los factores de gestión de conocimiento e innovación para iniciar la implementación de estrategias que busquen mejorar el desempeño organizacional.
- Se identificó la necesidad de realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa OXINOVA SAS respecto a gestión del conocimiento mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información que permitió determinar la relevancia de cada factor de gestión del conocimiento e innovación dentro de la formulación de las estrategias.
- La evaluación de las etapas de la gestión del conocimiento: identificación, creación, transferencia, utilización, evaluación y la innovación, permitió identificar el foco de las estrategias de tal manera que las brechas identificadas por la gerencia como las de esta investigación sean tratadas con la prioridad que requieren.
- Se identificaron y propusieron buenas prácticas para gestionar el conocimiento e innovación de la empresa, alineando estas con su plan de estrategia y sus objetivos empresariales, en pro de la mejora del desempeño organizacional.
- La empresa objeto del estudio aprovecha la gestión del conocimiento y la innovación como herramientas de desempeño organizacional, sin embargo, existen una cantidad de oportunidades de mejora que han de permitir un mayor grado de aprovechamiento, las cosas se están haciendo bien, pero se pueden hacer mejor. Es posible aprovechar la identificación y uso del conocimiento para fortalecer las demás variantes y que esto, junto a la innovación, repercutan en el desempeño organizacional.

Para futuras investigaciones o trabajos que se puedan realizar en OXINOVA SAS sobre gestión del conocimiento, desempeño organizacional y capacidad de innovación, vale la pena profundizar en herramientas para la medición de conocimiento y la inteligencia organizacional, se podrá hacer un énfasis más detallado sobre los costos de la operación y la relación que estos tienen sobre la excelencia operacional, así mismo, se podrá hacer mayor énfasis en el control estadístico tanto del nuevo proceso propuesto de gestión de conocimiento, como de la

implementación del mismo plan de gestión estratégica. De la misma manera se podrá analizar con mayor detalle la capacidad de innovación y los impactos directos o indirectos sobre el desempeño organizacional y la gestión del conocimiento. Se podrá medir el desempeño organizacional luego de la implementación de las estrategias y tomar como referente el análisis financiero realizado para probar sí existe o no un impacto en los estados financieros.

REFERENCIAS

- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20.
- Ahmad, H., Alekam, J. M., Shaharruddin, S., Marchalina, L., & Fok-Yew, O. (2018). The relationship between the change management and the operational excellence in electrical and electronics manufacturing companies. *International Journal of Supply Chain Management*, 511-519.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25, 107-136.
- Alegre Vidal, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Arceo Moheno, G. (2009). El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: Un estudio en las pyme del sector agroalimentario de Cataluña. (*Tesis de doctoral*). Universidad Politécnica de Cataluña.
- Bernal Torres, C. A., Frost González, J. S., & Sierra Arango, H. D. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales, Universidad ICESI*, 65-72.
- Bernal Torres, C. A., Montes Guerra, M. I., Castro Sival, H. F., & Turriago Hoyos, Á. (2021). Organizational and social innovation in Non-Profit Organizations performance in the context of an emergent economy. *Intangible Capital*, 73-90.
- Brown, J., & Duguid, P. (1998). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, Vol. 2, 40-57.
- Bueno, E. (2000). La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento. *Euroforum Escorial*,.

- Calvo, A., Navarro, A., Rey-Moreno, M., & Perianez, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 661-673.
- Carvalho, A., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J., & Saraiva, P. (2019). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? *Total Quality Management and Business Excellence*, 1-20.
- Cruz, M., Alegre Vidal, V., Villar García, C., Agredo Díaz, M., Fajardo Ortiz, M., & Puente Castro, R. (2022). Open innovation and superior performance in SMEs: The mediating role of marketing capabilities and innovation. *Dirección y Organización*, 5-21.
- Daft, R. (1992). Organization theory and design. *West Publishing Company*.
- Dahlgaard, J., & Dahlgaard, S. (1999). Integrating business excellence and innovation management: Developing a culture for innovation, creativity and learning. *Total Quality Management*, 465-472.
- Dalkir, K. (2005). *knowledge management in theory and practice*. Burlington: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of knowledge management*, 41-54.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Dhamija, P. (2020). Intellectual Capital and Operational Excellence: An Influential Assessment . *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 1062-1076.
- Farfán Buitrago, D., & Garzón Castrillón, M. (2006). *La gestión del conocimiento*. Bogotá D.C.: Editorial Universidad del Rosario.

- Fok-Yew, O., Ahmad, H., & Baharin, S. (2013). The effect of managing organizational change and affective commitment to change on operational excellence in Malaysia manufacturing industry. *Journal of Organizational Management Studies*.
- Found, P., Lahy, A., Williams, S., Mason, R., & Hu, Q. (2018). Towards a theory of operational excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*.
- Garud, R. (1997). On the distinction between know-how, know-why, and know-what. *Advances in strategic management*, 81-101.
- Ge, Y. (2022). The impact of dynamic knowledge management capability on enterprise innovation performance. *Operations Management Research*, 1-12.
- Gomez, D., Perez de armas, M., & Curbelo, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 37-46.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, 5-13.
- Innovation strategies in SMEs. (2022). *Strategic Direction*, 11-13.
- Koster, F. (2022). Knowledge Management and Innovation Performance a Mediated-Moderation Model. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1-19.
- Lawson, B., & Samson, D. A. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 377-400.
- Lei, D., Hitt, M., & Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and ategic context. *Journal of Management*, Vol. 22, 549-569.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tactic knowledge in group innovation. *California Management Review*, 112 - 132.

- Matusik, S., & Hill, C. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of management review*.
- Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of productivity and Performance Management*, 182-210.
- Mihi Ramírez, A. (2008). Un análisis de la gestión de la calidad total y de la gestión del conocimiento como fuente de ventajas competitivas. *Universidad & Empresa*, 163-177.
- Nermien, A.-A. (2003). *Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-by-Step*. Wiley.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*. Harvard Business Review.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company - How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. (M. Hernandez Kocka, Trad.) Mexico: Oxford University press.
- Pedraja , L., Rodriguez , E., & Rodriguez, J. (2009). La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio en instituciones públicas y empresas privadas. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, 218-227.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. Mexico: Prentice Hall.
- Purser, R., & Pasmore, W. (1992). Organizing for learning. En *Research in organizational change and development*,. *JAI Press*, 37-114.
- Robayo, P. (2016). a innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, vol. 7, 125-140.
- Saeed, B., Tasmin, R., Mahmood, A., & Hafeez, A. (2020). Exploring the impact of transformational leadership and human resource practices on operational excellence

- mediated by knowledge sharing: A conceptual framework. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 4458-4468.
- Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 163-175.
- Savinkina, L. A., & Prabhakar, G. V. (2018). Knowledge conversion processes and organisational performance. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 342-362.
- Tasmin, R., & Yap, L. (2010). *Determining Factors of Knowledge Management Implementation in Knowledge-Based Organizations*.
- Thomas, S., Liebetrau, F., & Friedli, T. (2013). Knowledge exchange in production networks: Operational excellence multiplied. *Leading Pharmaceutical Operational Excellence: Outstanding Practices and Cases*, 337-344.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 84-93.
- Urpia, A. G., Sartori, R., & Machado, C. P. (2020). Practices of knowledge management in organizational processes of town hall of the AMUSEP region: a research agenda. *Gestão & Produção*, 27(4).
- Vance, D. (1997). Information, knowledge and wisdom: the epistemic hierarchy and computer-based information system. *En Proceedings of the third Americas conference on information systems*, 165.
- Velandia, J. (2015). *Estrategias para la transferencia del conocimiento en la empresa AB Proyectos SA*. Chia: Universidad de la Sabana.

ANEXOS

A. ANEXO 1

Instrumento de recolección de la información para gestión del conocimiento:

Universidad de La Sabana
Maestría en Gerencia de Operaciones
Encuesta diagnóstica sobre gestión del conocimiento

Objetivo: Conocer información sobre la gestión del conocimiento en OXINOVA SAS, con el ánimo de establecer estrategias como herramientas para el desempeño organizacional.

Información general del entrevistado

Cuidad:		Fecha:	
Área a la que pertenece:		Departamento:	
Cargo actual:		Nivel del cargo:	
Años en la organización:		Grado académico:	
Edad:		Genero:	
Número de personas a cargo:			

Parte I

Esta parte de la encuesta cuenta con 10 enunciados generales sobre la organización, que permite dar un contexto general sobre la misma, para cada enunciado, usted deberá seleccionar el mejor valor que refleje su acuerdo o desacuerdo, refiérase en una escala de 1 a 5 donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

Ítem	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	La empresa tiene una misión, visión y objetivos estratégicos claros.	5	4	3	2	1
2	En la empresa buscamos la excelencia a nivel general.	5	4	3	2	1
3	La capacitación del personal es una prioridad y objetivo organizacional.	5	4	3	2	1
4	Las tendencias del entorno y los cambios son un objetivo claro de la empresa.	5	4	3	2	1
5	La empresa se esfuerza por que aprendamos y tengamos claras nuestras funciones.	5	4	3	2	1
6	Existe una estructura organizacional, que me permite indicar que estamos bien organizados.	5	4	3	2	1
7	La confianza, el respeto y la colaboración son la base de nuestra cultura de trabajo.	5	4	3	2	1
8	Hacemos uso de herramientas tecnológicas que nos permiten mejora en el desarrollo de nuestras actividades.	5	4	3	2	1
9	Desde el día No. 1 en la empresa, he logrado evidenciar claramente la mejora continua, la tendencia a la excelencia y los buenos cambios.	5	4	3	2	1
10	El ambiente laboral de la empresa facilita el desarrollo de mis labores.	5	4	3	2	1
11	Cada vez que tengo una nueva idea o propuesta, la empresa muestra interés en escucharla.	5	4	3	2	1

Parte II

Instrucciones:

Esta parte de la encuesta está dividida en 6 factores (I: Identificación, A: Adquisición C: Conservación, G: Generación, T: Transferencia, U: Utilización), para cada uno de los enunciados, usted deberá seleccionar el mejor valor que refleje la situación de la empresa, en una escala de 1 a 5 donde:

6. Totalmente en desacuerdo
7. Desacuerdo
8. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
9. De acuerdo
10. Totalmente de acuerdo.

Ítem	Factor	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	I	La empresa conoce los conocimientos que se necesitan para el desarrollo de mis actividades.	5	4	3	2	1
2	I	Cuando tengo dudas sobre mis tareas, se dónde localizar las respuestas.	5	4	3	2	1
3	I	Cuento con instrumentos para acceder al conocimiento relevante para el desarrollo de mis tareas.	5	4	3	2	1
4	I	Cuando debo identificar nuevos conocimientos, tengo acceso a herramientas que me permitan acceso.	5	4	3	2	1
5	I	Desarrollo mis actividades considerando todos mis conocimientos.	5	4	3	2	1
6	I	La empresa incentiva la identificación de nuevos conocimientos como una herramienta para la mejora de las actividades.	5	4	3	2	1
7	I	La empresa cuenta con un sistema de gestión documental, a través del cual puedo acceder a documentos que describan tareas y actividades.	5	4	3	2	1

Ítem	Factor	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	A	Puedo fácilmente adquirir conocimiento de fuentes internas (Manuales, procedimientos, instructivos, capacitaciones).	5	4	3	2	1
9	A	Puedo fácilmente adquirir conocimiento de fuentes externas (Consultores, proveedores, clientes).	5	4	3	2	1
10	A	La empresa cuenta con herramientas para la adquisición de nuevo conocimientos tanto interno como externo como herramienta para la excelencia.	5	4	3	2	1
11	A	Cuando deseo adquirir nuevo conocimiento hago uso de medios como internet, manuales en línea o de usuario, cursos).	5	4	3	2	1
12	A	Día a día adquiero conocimiento por parte de mis compañeros de trabajo.	5	4	3	2	1
13	A	Cuando adquiero un nuevo conocimiento para el desarrollo de mis actividades lo hago por fuentes externas.	5	4	3	2	1
14	A	Cuando realicé mi proceso de inducción, el conocimiento que adquirí venia de mis compañeros más antiguos (+5 años en la empresa)	5	4	3	2	1
15	C	La empresa capta, documenta y protege los conocimientos.	5	4	3	2	1
16	C	Tengo acceso a un sistema de información documental que me permite acceder a conocimiento almacenado y clasificado.	5	4	3	2	1
17	C	Existe en la empresa procedimientos de evaluación y seguimiento, que se almacena como conocimiento.	5	4	3	2	1

Ítem	Factor	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18	C	Cuando existen cambios en la empresa, se cómo debo documentar el conocimiento y el medio para conservarlo.	5	4	3	2	1
19	C	Puedo documentar casos de éxito y lecciones en la empresa como herramienta para la excelencia operacional.	5	4	3	2	1
20	C	Todo el conocimiento tanto interno como externo está almacenado y se conserva como cualquier otro activo	5	4	3	2	1
21	C	Todos podemos almacenar conocimientos.	5	4	3	2	1
22	G	Siempre puedo crear nuevos conocimientos y me motiva hacerlo.	5	4	3	2	1
23	G	En mi día a día la empresa me motiva a aprender y encontrar nuevas formas de trabajo.	5	4	3	2	1
24	G	En mi día a día estoy aprendiendo y buscando nuevas formas de trabajo.	5	4	3	2	1
25	G	Tengo acceso a herramientas tecnológicas para capacitación, formación y entrenamiento.	5	4	3	2	1
26	G	La empresa reconoce y estimula la creatividad e innovación, como herramienta para la excelencia operacional.	5	4	3	2	1
27	G	Se cómo modificar, actualizar procedimientos de acuerdo con los conocimientos que se generan.	5	4	3	2	1
28	G	A través del conocimiento que genero puedo ser un mejor trabajador y llevar la empresa a otro nivel.	5	4	3	2	1
29	T	La información de mi proceso es de acceso a todo mi equipo.	5	4	3	2	1
30	T	Cualquiera de mis compañeros puede acceder a mi conocimiento siempre que lo desee.	5	4	3	2	1

Ítem	Factor	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
31	T	Existen mecanismos a través de los cuales se distribuya el conocimiento.	5	4	3	2	1
32	T	Mi conocimiento personal es transferible, es una herramienta para la excelencia operacional.	5	4	3	2	1
33	T	Los expertos en la empresa imparten capacitaciones y/o cursos para transferir su conocimiento.	5	4	3	2	1
34	T	La empresa motiva el proceso de compartir mi conocimiento	5	4	3	2	1
35	T	Estoy abierto a compartir mis conocimientos, porque sé que esto contribuye a la mejora continua.	5	4	3	2	1
36	U	Usamos la experiencia pasada como una herramienta para mejorar continuamente.	5	4	3	2	1
37	U	La empresa me motiva a hacer uso de los conocimientos que tenemos.	5	4	3	2	1
38	U	Aplico todos mis conocimientos, tanto externos, como internos para que mi trabajo sea cada día mejor.	5	4	3	2	1
39	U	Se cómo usar los conocimientos que tengo a mi disposición.	5	4	3	2	1
40	U	Las PQR, puedo usarlas como herramientas para la mejora y la excelencia operacional.	5	4	3	2	1
41	U	El conocimiento adquirido en la empresa me ha permitido mejorar el desempeño de mi trabajo.	5	4	3	2	1
42	U	He utilizado el conocimiento previo y externo para desarrollar adecuadamente mi trabajo.	5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración.

B. ANEXO 2

Instrumento de recolección de la información para desempeño organizacional e innovación.

Universidad de La Sabana

Maestría en Gerencia de Operaciones

Encuesta diagnostica sobre desempeño organizacional e innovación

Objetivo: Conocer información sobre desempeño organizacional e innovación en OXINOVA SAS, con el ánimo de establecer estrategias como herramientas mejorar el desempeño organizacional.

Información general del entrevistado

Cuidad:		Fecha:	
Área a la que pertenece:		Departamento:	
Cargo actual:		Nivel del cargo:	
Años en la organización:		Grado académico:	
Edad:		Género:	
Número de personas a cargo:			

Parte I

Esta parte de la encuesta cuenta con 8 enunciados generales sobre innovación en la empresa, que permite dar un contexto general sobre la misma, para cada enunciado, usted deberá seleccionar el mejor valor que refleje su acuerdo o desacuerdo, refiérase en una escala de 1 a 5 donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

En los últimos cinco años la empresa ha:

Ítem	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Creado nuevos bienes o servicios que ha llevado al mercado	5	4	3	2	1
2	Mejorado significativamente sus bienes o servicios	5	4	3	2	1
3	Utilizado nuevos procesos de producción, de prestación de servicios	5	4	3	2	1
4	Cambiado los procesos de producción, de prestación de servicios.	5	4	3	2	1
5	Cambiado la forma de administración.	5	4	3	2	1
6	Cambiado los métodos de mercadeo (venta, distribución, publicidad, etc.).	5	4	3	2	1
7	Obtenido o registrado patentes y/o licencias de propiedad industrial.	5	4	3	2	1
8	Realizado inversiones para la compra de maquinaria y equipo.	5	4	3	2	1

Parte II

Esta parte de la encuesta cuenta con 8 enunciados generales sobre desempeño organizacional en la empresa, que permite dar un contexto general sobre la misma, para cada enunciado, usted deberá seleccionar el mejor valor que refleje su acuerdo o desacuerdo, refiérase en una escala de 1 a 5 donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

En los últimos cinco años la empresa ha:

Ítem	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Mejorado la calidad de sus productos o servicios.	5	4	3	2	1
2	Reducido el índice de desperdicios.	5	4	3	2	1
3	Mejorado su posicionamiento en el mercado.	5	4	3	2	1
4	Mejorado el bienestar de sus trabajadores.	5	4	3	2	1
5	Accedido a nuevos mercados.	5	4	3	2	1
6	Reducido los costos de producción y/o prestación del servicio.	5	4	3	2	1
7	Flexibilizado sus procesos productivos y/o la prestación de servicios.	5	4	3	2	1
8	Incrementado las ventas de los productos y/o servicios.	5	4	3	2	1
9	Incrementado los índices de rentabilidad	5	4	3	2	1

C. ANEXO 3

Indicadores financieros:

	2014	2015	2016	2017
Liquidez				
Razón Corriente	1,44	1,55	2,77	2,82
Prueba Acida	1,06	1,19	2,15	1,94
Capital de trabajo	\$ 200.062.259	\$ 227.525.618	\$ 534.631.943	\$ 601.131.839
Endeudamiento				
Nivel de endeudamiento	45,26%	41,94%	47,12%	49,03%
Apalancamiento Financiero	82,68%	72,22%	89,11%	96,18%
Calidad de la Deuda	0,843	0,816	0,474	0,472
Rentabilidad				
ROA	0,0612	0,0428	0,0107	0,0685
ROE	0,1118	0,0737	0,0203	0,1343
Margen				
Margen Bruta	56,6%	56,0%	55,4%	58,6%
Margen Operacional	5,94%	4,07%	2,55%	5,96%
Margen Neto	3,92%	3,05%	0,80%	5,29%

	2018	2019	2020
Liquidez			
Razón Corriente	2,66	1,58	1,91
Prueba Acida	1,56	0,79	0,84
Capital de trabajo	\$ 767.795.617	\$ 435.879.772	\$ 420.404.952
Endeudamiento			
Nivel de endeudamiento	58,66%	60,86%	50,61%
Apalancamiento Financiero	141,87%	155,53%	102,45%
Calidad de la Deuda	0,449	0,641	0,564
Rentabilidad			
ROA	0,0060	0,0113	0,0293
ROE	0,0146	0,0290	0,0592
Margen			
Margen Bruta	58,0%	52,4%	50,7%
Margen Operacional	0,80%	1,32%	3,31%
Margen Neto	0,53%	0,87%	2,25%

D. ANEXO 4

1. Gráficas y resultados generales por factor de gestión de conocimiento.

1.1.Factor: Identificación.

El factor de identificación arrojó los siguientes resultados respecto a la percepción del equipo sobre los siguientes enunciados:

Tabla 1 Resultados para factor de identificación. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	ID	Enunciado	Resultado												
1	P1	La empresa conoce los conocimientos que se necesitan para el desarrollo de mis actividades.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>11</td></tr> <tr><td>A1</td><td>20</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	0	A3	0	A2	11	A1	20
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	0														
A2	11														
A1	20														
2	P2	Cuando tengo dudas sobre mis tareas, se dónde localizar las respuestas.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>1</td></tr> <tr><td>A2</td><td>16</td></tr> <tr><td>A1</td><td>14</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	0	A3	1	A2	16	A1	14
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	1														
A2	16														
A1	14														
3	P3	Cuento con instrumentos para acceder al conocimiento relevante para el desarrollo de mis tareas.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>19</td></tr> <tr><td>A1</td><td>12</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	0	A3	0	A2	19	A1	12
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	0														
A2	19														
A1	12														
4	P4	Cuando debo identificar nuevos conocimientos, tengo acceso a herramientas que me permitan acceso.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>1</td></tr> <tr><td>A2</td><td>18</td></tr> <tr><td>A1</td><td>12</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	0	A3	1	A2	18	A1	12
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	1														
A2	18														
A1	12														
5	P5	Desarrollo mis actividades considerando todos mis conocimientos.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>14</td></tr> <tr><td>A1</td><td>17</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	0	A3	0	A2	14	A1	17
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	0														
A2	14														
A1	17														
6	P6	La empresa incentiva la identificación de nuevos conocimientos como una herramienta para la mejora de las actividades.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>1</td></tr> <tr><td>A3</td><td>5</td></tr> <tr><td>A2</td><td>17</td></tr> <tr><td>A1</td><td>8</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	1	A3	5	A2	17	A1	8
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	1														
A3	5														
A2	17														
A1	8														

Ítem	ID	Enunciado	Resultado												
7	P7	La empresa cuenta con un sistema de gestión documental, a través del cual puedo acceder a documentos que describan tareas y actividades.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>2</td></tr> <tr><td>A2</td><td>16</td></tr> <tr><td>A1</td><td>13</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	0	A3	2	A2	16	A1	13
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	2														
A2	16														
A1	13														

Se encuentra que el **95.39%** de la población se encuentra o totalmente de acuerdo o de acuerdo con los enunciados para el factor de identificación, existe un **4.15%** que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un **0.46%** que está en desacuerdo, este último corresponde al enunciado P6 de este factor, donde se consultó sobre el incentivo de la identificación de nuevos conocimientos como herramienta de mejora continua.

1.2.Factor: Adquisición:

El factor de adquisición arrojó los siguientes resultados respecto a la percepción del equipo sobre los siguientes enunciados:

Tabla 2 Resultados para factor de adquisición. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	ID	Enunciado	Resultado												
8	P1	Puedo fácilmente adquirir conocimiento de fuentes internas (Manuales, procedimientos, instructivos, capacitaciones).	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>2</td></tr> <tr><td>A2</td><td>14</td></tr> <tr><td>A1</td><td>15</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	0	A3	2	A2	14	A1	15
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	2														
A2	14														
A1	15														
9	P2	Puedo fácilmente adquirir conocimiento de fuentes externas (Consultores, proveedores, clientes).	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>2</td></tr> <tr><td>A3</td><td>7</td></tr> <tr><td>A2</td><td>12</td></tr> <tr><td>A1</td><td>10</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	2	A3	7	A2	12	A1	10
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	2														
A3	7														
A2	12														
A1	10														
10	P3	La empresa cuenta con herramientas para la adquisición de nuevo conocimientos tanto interno como externo como herramienta para la excelencia.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>1</td></tr> <tr><td>A3</td><td>3</td></tr> <tr><td>A2</td><td>15</td></tr> <tr><td>A1</td><td>12</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	1	A3	3	A2	15	A1	12
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	1														
A3	3														
A2	15														
A1	12														

Ítem	ID	Enunciado	Resultado												
11	P4	Cuando deseo adquirir nuevo conocimiento hago uso de medios como internet, manuales en línea o de usuario, cursos).	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>2</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>14</td></tr> <tr><td>A1</td><td>15</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	2	A3	0	A2	14	A1	15
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	2														
A3	0														
A2	14														
A1	15														
12	P5	Día a día adquiero conocimiento por parte de mis compañeros de trabajo.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>3</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>14</td></tr> <tr><td>A1</td><td>14</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	3	A3	0	A2	14	A1	14
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	3														
A3	0														
A2	14														
A1	14														
13	P6	Cuando adquiero un nuevo conocimiento para el desarrollo de mis actividades lo hago por fuentes externas.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>3</td></tr> <tr><td>A3</td><td>10</td></tr> <tr><td>A2</td><td>10</td></tr> <tr><td>A1</td><td>8</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	3	A3	10	A2	10	A1	8
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	3														
A3	10														
A2	10														
A1	8														
14	P7	Cuando realicé mi proceso de inducción, el conocimiento que adquirí venia de mis compañeros más antiguos (+5 años en la empresa)	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>3</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>17</td></tr> <tr><td>A1</td><td>11</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	3	A3	0	A2	17	A1	11
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	3														
A3	0														
A2	17														
A1	11														

Se encuentra que el **83.41%** de la población se encuentra o totalmente de acuerdo o de acuerdo con los enunciados para el factor de identificación, existe un **10.14%** que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un **6.45%** que está en desacuerdo, este último corresponde al enunciado a los enunciados P2, P3, P4, P5, P6 y P7 de este factor. En este factor se identifican oportunidades de mejora para el porcentaje que está en desacuerdo con 6 de los 7 enunciados, así como el 10.14% de imparcialidad.

1.3.Factor: Conservación.

El factor de conservación arrojó los siguientes resultados respecto a la percepción del equipo sobre los siguientes enunciados:

Tabla 3 Resultados para factor de conservación. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	ID	Enunciado	Resultado															
15	P1	La empresa capta, documenta y protege los conocimientos.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A3</td><td>1</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A2</td><td>16</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A1</td><td>14</td></tr> </table>	Nivel	A5	0	Nivel	A4	0	Nivel	A3	1	Nivel	A2	16	Nivel	A1	14
Nivel	A5	0																
Nivel	A4	0																
Nivel	A3	1																
Nivel	A2	16																
Nivel	A1	14																
16	P2	Tengo acceso a un sistema de información documental que me permite acceder a conocimiento almacenado y clasificado.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A4</td><td>2</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A3</td><td>4</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A2</td><td>14</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A1</td><td>11</td></tr> </table>	Nivel	A5	0	Nivel	A4	2	Nivel	A3	4	Nivel	A2	14	Nivel	A1	11
Nivel	A5	0																
Nivel	A4	2																
Nivel	A3	4																
Nivel	A2	14																
Nivel	A1	11																
17	P3	Existe en la empresa procedimientos de evaluación y seguimiento, que se almacena como conocimiento.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A3</td><td>1</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A2</td><td>18</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A1</td><td>12</td></tr> </table>	Nivel	A5	0	Nivel	A4	0	Nivel	A3	1	Nivel	A2	18	Nivel	A1	12
Nivel	A5	0																
Nivel	A4	0																
Nivel	A3	1																
Nivel	A2	18																
Nivel	A1	12																
18	P4	Cuando existen cambios en la empresa, se cómo debo documentar el conocimiento y el medio para conservarlo.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A3</td><td>5</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A2</td><td>20</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A1</td><td>6</td></tr> </table>	Nivel	A5	0	Nivel	A4	0	Nivel	A3	5	Nivel	A2	20	Nivel	A1	6
Nivel	A5	0																
Nivel	A4	0																
Nivel	A3	5																
Nivel	A2	20																
Nivel	A1	6																
19	P5	Puedo documentar casos de éxito y lecciones en la empresa como herramienta para la excelencia operacional.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A3</td><td>8</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A2</td><td>14</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A1</td><td>9</td></tr> </table>	Nivel	A5	0	Nivel	A4	0	Nivel	A3	8	Nivel	A2	14	Nivel	A1	9
Nivel	A5	0																
Nivel	A4	0																
Nivel	A3	8																
Nivel	A2	14																
Nivel	A1	9																
20	P6	Todo el conocimiento tanto interno como externo está almacenado y se conserva como cualquier otro activo	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A4</td><td>2</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A3</td><td>3</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A2</td><td>14</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A1</td><td>12</td></tr> </table>	Nivel	A5	0	Nivel	A4	2	Nivel	A3	3	Nivel	A2	14	Nivel	A1	12
Nivel	A5	0																
Nivel	A4	2																
Nivel	A3	3																
Nivel	A2	14																
Nivel	A1	12																
21	P7	Todos podemos almacenar conocimientos.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A3</td><td>6</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A2</td><td>17</td></tr> <tr><th>Nivel</th><td>A1</td><td>8</td></tr> </table>	Nivel	A5	0	Nivel	A4	0	Nivel	A3	6	Nivel	A2	17	Nivel	A1	8
Nivel	A5	0																
Nivel	A4	0																
Nivel	A3	6																
Nivel	A2	17																
Nivel	A1	8																

Se encuentra que el **85.25%** de la población se encuentra o totalmente de acuerdo o de acuerdo con los enunciados para el factor de identificación, existe un **12.90%** que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un **1.84%** que está en desacuerdo, este último corresponde al enunciado P2 y P6

de este factor, donde se consultó sobre acceso y almacenamiento del conocimiento. La imparcialidad del 12.90% es considerando para este factor como oportunidad de mejora.

1.4.Factor: Generación.

El factor de generación arrojó los siguientes resultados respecto a la percepción del equipo sobre los siguientes enunciados:

Tabla 4 Resultados para factor de generación. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	ID	Enunciado	Resultado												
22	P1	Siempre puedo crear nuevos conocimientos y me motiva hacerlo.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>3</td></tr> <tr><td>A2</td><td>17</td></tr> <tr><td>A1</td><td>11</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	0	A3	3	A2	17	A1	11
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	3														
A2	17														
A1	11														
23	P2	En mi día a día la empresa me motiva a aprender y encontrar nuevas formas de trabajo.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>1</td></tr> <tr><td>A3</td><td>5</td></tr> <tr><td>A2</td><td>12</td></tr> <tr><td>A1</td><td>13</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	1	A3	5	A2	12	A1	13
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	1														
A3	5														
A2	12														
A1	13														
24	P3	En mi día a día estoy aprendiendo y buscando nuevas formas de trabajo.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>18</td></tr> <tr><td>A1</td><td>13</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	0	A3	0	A2	18	A1	13
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	0														
A2	18														
A1	13														
25	P4	Tengo acceso a herramientas tecnológicas para capacitación, formación y entrenamiento.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>3</td></tr> <tr><td>A2</td><td>18</td></tr> <tr><td>A1</td><td>10</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	0	A3	3	A2	18	A1	10
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	3														
A2	18														
A1	10														
25	P5	La empresa reconoce y estimula la creatividad e innovación, como herramienta para la excelencia operacional.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>3</td></tr> <tr><td>A3</td><td>5</td></tr> <tr><td>A2</td><td>15</td></tr> <tr><td>A1</td><td>8</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	3	A3	5	A2	15	A1	8
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	3														
A3	5														
A2	15														
A1	8														

Ítem	ID	Enunciado	Resultado												
27	P6	Se cómo modificar, actualizar procedimientos de acuerdo con los conocimientos que se generan.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>3</td></tr> <tr><td>A3</td><td>5</td></tr> <tr><td>A2</td><td>18</td></tr> <tr><td>A1</td><td>5</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	3	A3	5	A2	18	A1	5
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	3														
A3	5														
A2	18														
A1	5														
28	P7	A través del conocimiento que genero puedo ser un mejor trabajador y llevar la empresa a otro nivel.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>1</td></tr> <tr><td>A2</td><td>13</td></tr> <tr><td>A1</td><td>17</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	0	A3	1	A2	13	A1	17
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	1														
A2	13														
A1	17														

Se encuentra que el **86.64%** de la población se encuentra o totalmente de acuerdo o de acuerdo con los enunciados para el factor de identificación, existe un **10.14%** que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un **3.23%** que está en desacuerdo, este último corresponde a los enunciados P2, P5 y P6 de este factor, donde se consultó aprendizaje y metodología. La imparcialidad del 10.14%, así como el desacuerdo del 3.23%, son considerandos para este factor como oportunidades de mejora.

1.5.Factor: Transferencia.

El factor de transferencia arrojó los siguientes resultados respecto a la percepción del equipo sobre los siguientes enunciados:

Tabla 5 Resultados para factor de transferencia. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	ID	Enunciado	Resultado												
29	P1	La información de mi proceso es de acceso a todo mi equipo.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>2</td></tr> <tr><td>A3</td><td>2</td></tr> <tr><td>A2</td><td>16</td></tr> <tr><td>A1</td><td>11</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	2	A3	2	A2	16	A1	11
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	2														
A3	2														
A2	16														
A1	11														
30	P2	Cualquiera de mis compañeros puede acceder a mi conocimiento siempre que lo desee.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>2</td></tr> <tr><td>A3</td><td>1</td></tr> <tr><td>A2</td><td>15</td></tr> <tr><td>A1</td><td>13</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	2	A3	1	A2	15	A1	13
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	2														
A3	1														
A2	15														
A1	13														

Ítem	ID	Enunciado	Resultado												
31	P3	Existen mecanismos a través de los cuales se distribuya el conocimiento.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>2</td></tr> <tr><td>A3</td><td>1</td></tr> <tr><td>A2</td><td>18</td></tr> <tr><td>A1</td><td>10</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	2	A3	1	A2	18	A1	10
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	2														
A3	1														
A2	18														
A1	10														
32	P4	Mi conocimiento personal es transferible, es una herramienta para la excelencia operacional.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>2</td></tr> <tr><td>A2</td><td>15</td></tr> <tr><td>A1</td><td>14</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	0	A3	2	A2	15	A1	14
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	2														
A2	15														
A1	14														
33	P5	Los expertos en la empresa imparten capacitaciones y/o cursos para transferir su conocimiento.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>2</td></tr> <tr><td>A3</td><td>2</td></tr> <tr><td>A2</td><td>15</td></tr> <tr><td>A1</td><td>12</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	2	A3	2	A2	15	A1	12
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	2														
A3	2														
A2	15														
A1	12														
34	P6	La empresa motiva el proceso de compartir mi conocimiento	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>7</td></tr> <tr><td>A2</td><td>16</td></tr> <tr><td>A1</td><td>8</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	0	A3	7	A2	16	A1	8
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	7														
A2	16														
A1	8														
35	P7	Estoy abierto a compartir mis conocimientos, porque sé que esto contribuye a la mejora continua.	<table border="1"> <tr><th>Nivel</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>17</td></tr> <tr><td>A1</td><td>14</td></tr> </table>	Nivel	Resultado	A5	0	A4	0	A3	0	A2	17	A1	14
Nivel	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	0														
A2	17														
A1	14														

Se encuentra que el **89.40%** de la población se encuentra o totalmente de acuerdo o de acuerdo con los enunciados para el factor de identificación, existe un **6.91%** que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un **3.69%** que está en desacuerdo, este último corresponde a los enunciados p1, P2, P3 y P5 de este factor, donde se consultó transferencia interna y externa de conocimiento. El desacuerdo del 6.91 %, es considerado para este factor como oportunidad de mejora.

1.6.Factor: Utilización.

El factor de utilización arrojó los siguientes resultados respecto a la percepción del equipo sobre los siguientes enunciados:

Tabla 6 Resultados para factor de utilización. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	ID	Enunciado	Resultado												
36	P1	Usamos la experiencia pasada como una herramienta para mejorar continuamente.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>13</td></tr> <tr><td>A1</td><td>18</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	0	A3	0	A2	13	A1	18
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	0														
A2	13														
A1	18														
37	P2	La empresa me motiva a hacer uso de los conocimientos que tenemos.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>3</td></tr> <tr><td>A2</td><td>17</td></tr> <tr><td>A1</td><td>11</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	0	A3	3	A2	17	A1	11
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	3														
A2	17														
A1	11														
38	P3	Aplico todos mis conocimientos, tanto externos, como internos para que mi trabajo sea cada día mejor.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>14</td></tr> <tr><td>A1</td><td>17</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	0	A3	0	A2	14	A1	17
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	0														
A2	14														
A1	17														
39	P4	Se cómo usar los conocimientos que tengo a mi disposición.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>1</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>17</td></tr> <tr><td>A1</td><td>13</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	1	A3	0	A2	17	A1	13
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	1														
A3	0														
A2	17														
A1	13														
40	P5	Las PQR, puedo usarlas como herramientas para la mejora y la excelencia operacional.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>14</td></tr> <tr><td>A1</td><td>17</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	0	A3	0	A2	14	A1	17
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	0														
A2	14														
A1	17														
41	P6	El conocimiento adquirido en la empresa me ha permitido mejorar el desempeño de mi trabajo.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>11</td></tr> <tr><td>A1</td><td>20</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	0	A3	0	A2	11	A1	20
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	0														
A2	11														
A1	20														
42	P7	He utilizado el conocimiento previo y externo para desarrollar adecuadamente mi trabajo.	<table border="1"> <tr><th>Alcance</th><th>Resultado</th></tr> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>0</td></tr> <tr><td>A2</td><td>18</td></tr> <tr><td>A1</td><td>13</td></tr> </table>	Alcance	Resultado	A5	0	A4	0	A3	0	A2	18	A1	13
Alcance	Resultado														
A5	0														
A4	0														
A3	0														
A2	18														
A1	13														

Se encuentra que el **98.16%** de la población se encuentra o totalmente de acuerdo o de acuerdo con los enunciados para el factor de identificación, existe un **1.38%** que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un **0.46%** que está en desacuerdo, este último corresponde al enunciado 94 de

este factor, donde se consultó sobre saber usar el conocimiento. Este factor considera la mejor percepción a nivel general.

2. Gráficas y resultados generales para variable de innovación

Tabla 7 Resultados para innovación. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	ID	Enunciado	Resultado										
1	P1	Creado nuevos bienes o servicios que ha llevado al mercado	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>1</td></tr> <tr><td>A3</td><td>6</td></tr> <tr><td>A2</td><td>9</td></tr> <tr><td>A1</td><td>15</td></tr> </table>	A5	0	A4	1	A3	6	A2	9	A1	15
A5	0												
A4	1												
A3	6												
A2	9												
A1	15												
2	P2	Mejorado significativamente sus bienes o servicios	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>6</td></tr> <tr><td>A2</td><td>10</td></tr> <tr><td>A1</td><td>15</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	6	A2	10	A1	15
A5	0												
A4	0												
A3	6												
A2	10												
A1	15												
3	P3	Utilizado nuevos procesos de producción, de prestación de servicios	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>8</td></tr> <tr><td>A2</td><td>7</td></tr> <tr><td>A1</td><td>16</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	8	A2	7	A1	16
A5	0												
A4	0												
A3	8												
A2	7												
A1	16												
4	P4	Cambiado los procesos de producción, de prestación de servicios.	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>7</td></tr> <tr><td>A2</td><td>9</td></tr> <tr><td>A1</td><td>15</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	7	A2	9	A1	15
A5	0												
A4	0												
A3	7												
A2	9												
A1	15												
5	P5	Cambiado la forma de administración.	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>6</td></tr> <tr><td>A2</td><td>6</td></tr> <tr><td>A1</td><td>19</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	6	A2	6	A1	19
A5	0												
A4	0												
A3	6												
A2	6												
A1	19												
6	P6	Cambiado los métodos de mercadeo (venta, distribución, publicidad, etc.).	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>6</td></tr> <tr><td>A2</td><td>9</td></tr> <tr><td>A1</td><td>16</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	6	A2	9	A1	16
A5	0												
A4	0												
A3	6												
A2	9												
A1	16												

Ítem	ID	Enunciado	Resultado										
7	P7	Obtenido o registrado patentes y/o licencias de propiedad industrial.	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>21</td></tr> <tr><td>A4</td><td>2</td></tr> <tr><td>A3</td><td>7</td></tr> <tr><td>A2</td><td>0</td></tr> <tr><td>A1</td><td>1</td></tr> </table>	A5	21	A4	2	A3	7	A2	0	A1	1
A5	21												
A4	2												
A3	7												
A2	0												
A1	1												
8	P8	Realizado inversiones para la compra de maquinaria y equipo.	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>4</td></tr> <tr><td>A2</td><td>12</td></tr> <tr><td>A1</td><td>15</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	4	A2	12	A1	15
A5	0												
A4	0												
A3	4												
A2	12												
A1	15												

Se encuentra que el **70.16%** de la población se encuentra o totalmente de acuerdo o de acuerdo con los enunciados para el factor de identificación, existe un **20.16%** que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un **8.47%** que está en total desacuerdo, este último corresponde al enunciado P7, donde se consultó sobre sí en la empresa en los últimos 5 años se han obtenido o registrado patentes y/o licencias de propiedad industrial, lo cual en efecto corresponde a la realidad de la empresa.

3. Gráficas y resultados generales para variable de desempeño organizacional.

La variable de desempeño organizacional arrojó los siguientes resultados respecto a la percepción del equipo sobre los siguientes enunciados:

Tabla 8 Resultados para desempeño organizacional. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	ID	Enunciado	Resultado										
1	P1	Mejorado la calidad de sus productos o servicios.	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>2</td></tr> <tr><td>A2</td><td>13</td></tr> <tr><td>A1</td><td>16</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	2	A2	13	A1	16
A5	0												
A4	0												
A3	2												
A2	13												
A1	16												
2	P2	Reducido el índice de desperdicios.	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>11</td></tr> <tr><td>A2</td><td>8</td></tr> <tr><td>A1</td><td>12</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	11	A2	8	A1	12
A5	0												
A4	0												
A3	11												
A2	8												
A1	12												

Ítem	ID	Enunciado	Resultado										
3	P3	Mejorado su posicionamiento en el mercado.	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>2</td></tr> <tr><td>A2</td><td>16</td></tr> <tr><td>A1</td><td>13</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	2	A2	16	A1	13
A5	0												
A4	0												
A3	2												
A2	16												
A1	13												
4	P4	Mejorado el bienestar de sus trabajadores.	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>2</td></tr> <tr><td>A2</td><td>16</td></tr> <tr><td>A1</td><td>13</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	2	A2	16	A1	13
A5	0												
A4	0												
A3	2												
A2	16												
A1	13												
5	P5	Accedido a nuevos mercados.	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>2</td></tr> <tr><td>A2</td><td>16</td></tr> <tr><td>A1</td><td>13</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	2	A2	16	A1	13
A5	0												
A4	0												
A3	2												
A2	16												
A1	13												
6	P6	Reducido los costos de producción y/o prestación del servicio.	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>2</td></tr> <tr><td>A2</td><td>16</td></tr> <tr><td>A1</td><td>13</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	2	A2	16	A1	13
A5	0												
A4	0												
A3	2												
A2	16												
A1	13												
7	P7	Flexibilizado sus procesos productivos y/o la prestación de servicios.	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>2</td></tr> <tr><td>A2</td><td>17</td></tr> <tr><td>A1</td><td>12</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	2	A2	17	A1	12
A5	0												
A4	0												
A3	2												
A2	17												
A1	12												
8	P8	Incrementado las ventas de los productos y/o servicios.	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>6</td></tr> <tr><td>A2</td><td>12</td></tr> <tr><td>A1</td><td>13</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	6	A2	12	A1	13
A5	0												
A4	0												
A3	6												
A2	12												
A1	13												
9	P9	Incrementado los índices de rentabilidad	<table border="1"> <tr><td>A5</td><td>0</td></tr> <tr><td>A4</td><td>0</td></tr> <tr><td>A3</td><td>7</td></tr> <tr><td>A2</td><td>11</td></tr> <tr><td>A1</td><td>13</td></tr> </table>	A5	0	A4	0	A3	7	A2	11	A1	13
A5	0												
A4	0												
A3	7												
A2	11												
A1	13												

Se encuentra que el **87.10%** de la población se encuentra o totalmente de acuerdo o de acuerdo con los enunciados para el factor de identificación, existe un **12.9%** que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.