



Gestión del conocimiento para el desarrollo de altos potenciales en empresas ecuatorianas

Knowledge management for the development of high potentials in Ecuadorian companies

Mónica Llanos-Encalada

Universidad Ecotec, Guayaquil, Ecuador

mllanos@ecotec.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0003-3746-8910>

Samantha Nicole Machuca-Esteves

Universidad Ecotec, Guayaquil, Ecuador

smachuca@est.ecotec.edu.ec

Recepción: 13/10/2024 | Aceptación: 05/01/2025 | Publicación: 31/01/2025

Cómo citar (APA, séptima edición):

Llanos-Encalada, M. y Machuca-Esteves, S. (2025). Gestión del conocimiento para el desarrollo de altos potenciales en empresas ecuatorianas. *INNOVA Research Journal*, 10(1), 150-172.

<https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2672>

Resumen

Las organizaciones generan ventaja competitiva a través de personal idóneo. El objetivo del estudio es analizar la incidencia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de perfiles de alto potencial en empresas ecuatorianas. Se utiliza, el método analítico-sintético, se aplica, el test Wonderlic, para identificar altos potenciales; y, para caracterizar la gestión del conocimiento, las estrategias de Ceruti (2019), que plantea cuatro dimensiones. Los hallazgos reflejan que las organizaciones no cuentan con un sistema de gestión de conocimiento propicio, la información se pierde, no aporta valor, se desestima las capacidades, lo cual, obstaculiza el desarrollo del potencial del personal, por tanto, deben focalizar su gestión en el uso de herramientas que faciliten la transferencia de experiencias y conocimientos.

Palabras claves: gestión de información; talento; gestión del conocimiento; empresas.

Abstract

Organizations generate competitive advantage through suitable personnel. The objective of the study is to analyze the impact of knowledge management on the development of high potential profiles in Ecuadorian companies. The analytical-synthetic method is used, the Wonderlic test is applied to identify high potential; and, to characterize knowledge management, the strategies of Ceruti (2019), which proposes four dimensions. The findings reflect that organizations do not have a conducive knowledge management system, information is lost, it does not add value, capabilities are underestimated, which hinders the development of staff potential, therefore, they must focus their management on the use of tools that facilitate the transfer of experience and knowledge.

Keywords: information management; talent; knowledge management; enterprise.

Introducción

El ámbito empresarial, marcado por la rápida evolución tecnológica; la competencia global; y constante demanda de innovación, se encuentra en búsqueda constante de identificar; desarrollar; y, retener altos potenciales (AP), quienes, no solo poseen habilidades, sino que, son capaces de adaptarse a cambios y generar nuevas ideas. En este contexto, la gestión del conocimiento (GC), es esencial, pues busca capturar; compartir; y, utilizar conocimientos internos y externos de manera eficiente para fomentar la innovación; mejorar procesos internos; y, garantizar la toma de decisiones informadas.

Los AP, son las personas que superan consistente y significativamente a sus pares, en variedad de entornos y circunstancias, al mismo tiempo, logran niveles superiores de rendimiento, además, muestran una fuerte capacidad para desarrollarse y tener éxito en sus carreras, de manera más rápida y eficaz. Los AP, tienen habilidad en el manejo de situaciones críticas, con aspiración de crecer con éxito (Gartner Glossary, 2021), sin embargo, dependen también de diversos factores: posición en la organización; sector de actividad; cuadro organizacional; entre otros. Estos colaboradores, son considerados clave, pues refuerzan el crecimiento, por lo general poseen altos niveles de productividad, debido a que, gracias a sus resultados, otorgan valor a las compañías. Por tal motivo, es determinante identificarlos.

En cuanto a la GC, se refiere al entorno desarrollado por las organizaciones para que el conocimiento sea compartido, accesible e interiorizado, también consiste en el diseño e implementación de modelos que permiten identificar, aprehender y distribuir el conocimiento entre los miembros de la organización, creando valor que genere ventaja competitiva (Pérez Montoro, 2016).

La GC, combina la tecnología con la participación de colaboradores que comparten sus conocimientos; motivaciones; y, experiencias, para ser transferidos a más miembros. No es necesario mucho conocimiento, sino, la forma de utilizarlo, para ello, es necesario desarrollar una cultura corporativa que fomente el intercambio de información.

En este contexto, es importante, centralizar la información y compartirla equitativamente a todos los miembros. Contar con altos potenciales, permite ser competitivo e innovar, contribuye también a la retención de clientes y crean valor para la fidelización; ya que, el pilar principal de

éxito o fracaso, recae en la gestión de sus personas, ya que, son los responsables de los procesos de la empresa (Hatun y Marchiori, 2021).

Pese a la importancia de desarrollar AP a través de estrategias de GC, existe insuficiente investigación, este estudio aporta a este vacío, al analizar la relación de estas variables en organizaciones del sector de bebidas no alcohólicas en empresas medianas de Guayaquil. A través del enfoque empírico cualitativo, se exploran casos, para comprender el diseño, implementación y evaluación de estrategias, así como desafíos y oportunidades que enfrentan.

El éxito de las organizaciones se centra en la forma en que sus colaboradores gestionan sus actividades de forma innovadora; didáctica; y, práctica, dado que cada cargo, lleva consigo alto nivel de responsabilidad que impacta a la organización, por lo cual, surge la necesidad de desarrollar altos potenciales que sobresalgan ante la complejidad del trabajo y sean idóneos para optar por nuevos retos otorgando valor a la compañía.

La carencia de GC, lleva a que, la información, caduque y pierda valor en el tiempo, al no ser transmitido en forma adecuada y oportuna; adicional, los colaboradores cuentan con pocas oportunidades de desarrollo, a riesgo de renunciar y llevar consigo información primordial y clave de la empresa hacia la competencia. Por tal motivo, surge la pregunta central, ¿Cuál es la incidencia en una deficiente gestión del conocimiento para el desarrollo de altos potenciales?; y, para responderla, el objetivo busca analizar la incidencia de la GC en la construcción de AP en empresas ecuatorianas del sector comercial de bebidas no alcohólicas en la ciudad de Guayaquil: periodo 2020-2022.

Marco teórico

Gestión del Conocimiento

El conocimiento es un intangible que poseen personas y grupos, cualidad estratégica, que requiere gestión y desarrollo, que debe adaptarse a procesos de creación, desarrollo y uso de conocimiento para generar valor en la organización (Echeverri, Lozada, & Arias, 2018), también se puede decir que consiste en la representación simbólica de datos: números; símbolos y otros, que se transforman para ser parte de la información, en tanto el conocimiento sería la información acompañada de experiencia que permite su aplicación, sea en la vida cotidiana o en diferentes contextos, entre ellos el laboral, especialmente para la toma de decisiones (Ferreira, 2021).

El conocimiento, se define como el entendimiento que tienen las personas respecto a una situación; regla; teoría; o similar (Qandah et al., 2020). Existen dos tipos, el tácito y explícito, el primero, está determinado por creencias, experiencias; habilidades; entre otras (Pinheiro y Alves, 2022). El segundo, se refiere a aquel que puede ser transmitido por medio del lenguaje codificable, a través de, artículos; revistas; investigaciones; mensajes; presentaciones; entre otros (Lustig et al., 2021).

La GC permite identificar, capturar, almacenar, compartir y utilizar de manera eficiente la información; referente a un ámbito vinculado a la organización, por ello se deben implementar

tácticas directivas; y la tecnología para lograrlo. Esta última incluye informática, telecomunicaciones; y procesamiento de datos. Por lo tanto, en GC, se promueven procesos educativos que permiten, identificar; difundir; y crear conocimiento en comunidades y organizaciones, optimizando resultados (Svalastog et al., 2018).

Los cambios en organizaciones y entorno han alterado la composición del mercado laboral, lo cual debe ser considerado al momento de planificar procesos de gestión del talento humano (GTH), puesto que los objetivos organizacionales estratégicos, se logran con perfiles profesionales aptos para la ejecución de tareas (Muñoz y Pulido, 2020).

La GC, se ha relacionado con las tecnologías de la información y comunicación; así como, con políticas y técnicas implementadas por empresas tecnológicas para abordar desafíos competitivos. Sin embargo, su significado abarca la experiencia humana; la cultura organizacional; el aprendizaje; y, la gestión del talento humano, siendo una respuesta a desafíos competitivos de las empresas (Zumba et al., 2021). De este modo, se convierte en una ventaja competitiva.

La GC, permite optimizar procesos internos; tomar decisiones acertadas; y desarrollar productos o servicios, a través del intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo y la creación de bases de datos organizativas. Las empresas pueden evitar la duplicación de esfuerzos y acelerar la innovación. Tener una fuente de conocimientos, ayuda a colaboradores a reconocer y asimilar información con la que interactúan diariamente para la formación de nuevos conocimientos para la innovación (Martinez Sánchez, Vicente Oliva, & Pérez Pérez, 2020). Además, esta práctica fomenta un entorno de aprendizaje continuo, que los lleva a adquirir nuevas habilidades y conocimientos para adaptarse a cambios rápidos del entorno empresarial. (Flórez et al., 2022).

En la tabla 1 se aprecia, el proceso en la GC en las organizaciones:

Tabla 1

Ciclo de las organizaciones en la gestión del conocimiento

Captura	Identificar y obtener información relevante para la organización de diversas fuentes; internas y externas. Esto incluye actividades como benchmarking y vigilancia tecnológica.
Difusión	La difusión garantiza que el conocimiento fluya al considerar qué conocimiento compartir, a quién y cómo; permite que las personas busquen y obtengan el conocimiento necesario.
Asimilación	Garantizar la adquisición de conocimiento, lo cual implica, entender e interiorizarlo, estimulando el intercambio y aprendizaje. La GC abarca cuatro dimensiones: externalización (de tácito a explícito), internalización (de explícito a tácito), combinación (uso de recursos explícitos para nuevo conocimiento explícito) y socialización (transferencia directa de tácito entre individuos).

Aplicación	El proceso culmina en aplicar lo aprendido para lograr resultados, consiste en mejorar dinámicas laborales e innovar. La aplicación renueva el conocimiento y estimula la reflexión, investigación y captura para reiniciar el ciclo.
-------------------	---

Nota. Esta tabla detalla las fases para crear la gestión del conocimiento en las organizaciones. Elaboración propia con base de (Merino et al., 2022).

La GC es esencial para la toma de decisiones informadas, al tener acceso a información y conocimiento almacenado, líderes y empleados pueden tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia y experiencias previas. Esto no solo, mejora la eficiencia operativa, sino también, reduce riesgos asociados con decisiones precipitadas o desinformadas (Fayyaz et al., 2021).

En la era digital, la tecnología desempeña un papel fundamental en la GC, mediante herramientas de colaboración en línea; sistemas de gestión de documentos y plataformas de comunicación, se facilita la recopilación e intercambio de información en tiempo real, clave para crear y transferir conocimiento (Bermudez et al., 2020). En este marco, la dimensión social se destaca, puesto que introduce el concepto de comunidades de práctica, las cuales, son grupos que comparten intereses y objetivos comunes y se reúnen para aprender y resolver problemas juntos. La interacción social y colaboración fortalecen la transferencia de conocimiento y promueven el aprendizaje colaborativo (Florez y Fernández, 2021).

Metodologías para la gestión del conocimiento

Las metodologías para la GC juegan un papel fundamental en la optimización de recursos y toma de decisiones informadas en las organizaciones, no solo permite el aprovechamiento de experiencia interna, sino también, facilita la identificación de oportunidades de mejora y adaptación a un entorno económico en constante cambio.

Los puntos relevantes para la metodología de la GC, según Jiménez (2020), son: colaboradores con habilidades para compartir sus conocimientos con los integrantes de la organización; procesos actualizados para una eficiente difusión; tecnología que permita configurar herramientas pertinentes; estructuras organizativas interdisciplinarias; y por último, cultura de intercambio de conocimientos continuo para el logro de objetivos.

La metodología de aprendizaje organizacional también favorece, la creación de una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo. A través de, capacitación; retroalimentación; y, reflexión, las organizaciones se adaptan a nuevos desafíos y mejoran sus procesos, lo cual influye positivamente en los resultados empresariales en todos los niveles. (Rojas, 2020).

Otra metodología relevante, es la creación de comunidades de práctica, que reúne profesionales con intereses y objetivos comunes, lo cual favorece la interacción e intercambio de conocimientos. La colaboración en estas comunidades fomenta la generación de ideas y soluciones innovadoras, impulsando el desarrollo económico (Pyrko et al., 2017). Es importante destacar, que

esta opción, permite acceso a conocimientos especializados y nuevas ideas, una perspectiva amplia y mayor capacidad para la generación de soluciones innovadoras.

Para Paredes et al. (2022), las metodologías de GC permiten enfrentar situaciones de crisis económica, ya que la información y conocimiento actualizado ayuda a anticipar desafíos y tomar medidas preventivas, mitigando el impacto de eventos inesperados en las organizaciones.

Las herramientas de colaboración en línea permiten a equipos, trabajar de manera conjunta y acceder a información rápida y efectiva, no solo facilitan comunicación en tiempo real, sino que, fomentan creación e intercambio de conocimientos, especialmente en contextos con distancia geográfica (Rubio et al., 2018). En comercio electrónico, las plataformas digitales, brindan una experiencia de compra personalizada, además, recopilan datos valiosos sobre el comportamiento de clientes, los cuales pueden utilizarse para identificar patrones de consumo, mejorar la segmentación de mercado y ajustar estrategias de ventas (Shorfuzzman et al., 2019).

La analítica de datos, también ha revolucionado la gestión de conocimiento en lo económico, el uso de algoritmos y modelos predictivos permite a las organizaciones extraer información valiosa de grandes conjuntos de datos, para respaldar la toma de decisiones informadas y la identificación de tendencias emergentes en el mercado.

Construcción de Altos Potenciales

Pequeñas y microempresas ecuatorianas no invierten en el talento humano, ni en proyectos de innovación. La falta de colaboración y vínculos entre empresas y la academia, limita la competitividad, agravada por la recesión económica (Escorcía y Barros, 2020). Sin embargo, las empresas muestran interés en innovación, pero enfrentan obstáculos como falta de inversión, escasa colaboración y limitada investigación (Cadena et al., 2019).

Dicho esto, la construcción de AP resulta en ventaja competitiva, pero, es necesario, ofrecer alternativas de crecimiento y desarrollo personal, para retener a los mejores colaboradores. Ante todo, es primordial diferenciar entre perfiles de alto rendimiento y de alto potencial. Según (Salazar y otros, 2023) los primeros, son aquellos que cumplen con sus metas y funciones, es decir, realizan correctamente sus labores y toman atribuciones como resultado de su trabajo, sin embargo, no desean tomar la responsabilidad de liderazgo. Por el contrario, los AP, demuestran habilidades y competencias para liderazgo y gestión de grupos; entienden sus asignaciones sin una explicación profunda y buscan nuevas responsabilidades.

Los AP resaltan por su personalidad, que los lleva a un trabajo exitoso, con elevados niveles de resultados; por tanto, las empresas buscan retenerlos y desarrollarlos, esto constituye parte de las buenas prácticas en la GTH, para posicionar a personas sobresalientes, que están más allá del desarrollo unipersonal (Letchmiah y Thomas, 2017). Por ello, Dueñas (2022) considera que es importante demostrar interés genuino en las personas, que se sientan apreciadas y retribuidas.

Técnicas y Herramientas para identificar altos potenciales

Las organizaciones deben identificar entre su capital humano, aquellos perfiles considerados AP, pese a que, la búsqueda de estos perfiles llega a ser un reto. Usualmente aquellos empleados reflejan el 5% (Zenger y Folkman, 2017). Ante estas incertidumbres los negocios tienden a enfocarse en lo que saben y en diversos casos, pierden profesionales de AP.

La identificación de AP se apoya en técnicas y herramientas que permiten identificarlos, pues tienen potencial, para cargos de mayor responsabilidad (Raza Malik et al., 2017). El primer paso es tipificar las competencias que permitan al individuo liderar y cumplir con lo dispuesto por el negocio. Las competencias son características que permiten a los colaboradores, actuaciones acordes a sus conocimientos (Real Academia Española, 2022); las personas poseen atributos, cualidades y conocimientos innatos o adquiridos y éstas definen sus competencias. Para Chiavenato (2009), las competencias se jerarquizan para el beneficio organizacional:

- *Core competencias*: para mantener ventaja competitiva, las organizaciones deben tener capacidad, conocimiento y demás características distintivas.
- *Competencias funcionales*: son aquellas competencias que las áreas deben desarrollar para el logro de metas en la organización.
- *Competencias administrativas*: para tener el perfil de administrador, cada líder o gerente debe poseer competencias que lo direccionen aquel perfil.
- *Competencias individuales*: son aquellas competencias que cada individuo debe desarrollar u poseer para ejecutar sus funciones en la organización.

Las competencias descritas por Chiavenato son relevantes en las organizaciones modernas, pues se considera al capital humano, como el activo más importante e indispensable para las organizaciones, por ello, es necesario que cada negocio cuente con personal capacitado para enfrentar los cambios. En tal sentido, los colaboradores tienen noción de la competitividad en el mercado y las organizaciones buscan retener aquellos perfiles de alto potencial cuyas acciones aparte de cumplir objetivos con valor agregado, tienen capacidad de tomar decisiones, gestionar a grupos grandes y tener características de un buen liderazgo.

Simultáneamente con las competencias que tiene un perfil de alto potencial, existe el manejo de la inteligencia emocional, tal como lo menciona Goleman (2018), la cual juega un papel importante y diferenciador en los líderes, ya que, adicional a poseer conocimientos técnicos, gestionan sus emociones apropiadamente y reconocen sentimientos ajenos. Como resultado, manejan idóneamente las relaciones sociales, a partir de autoconocimiento; autorregulación y adaptabilidad, que los lleva a mostrar empatía con los demás miembros de la organización, para ser apoyo y orientarlos al éxito.

Una de las técnicas para identificar AP es el de Intagliata et al. (2022), quienes examinan comportamientos a partir de los siguientes tres marcadores psicológicos:

- *Cociente Cognitivo*. - forma en como aprovechan su intelecto; anticipan escenarios inesperados que pueden poner en riesgo la organización; al tomar decisiones buscan crear valor al negocio.

- Cociente de accionamiento. - busca agentes motivadores y entrega su energía a las acciones de la organización siendo persistentes hasta su cumplimiento.
- Cociente emocional. - la manera en cómo interactúan con su entorno.

Los tres marcadores son variables que permiten identificar a personas con alto potencial, la aplicación de este será acorde a cómo la organización desea medirlos, siempre y cuando sea bajo el esquema antes mencionado. En ese mismo contexto, Zenger y Folkman (2022), precisan cuatro características de empleados de alto potencial:

Tabla 2

Características de empleados de alto potencial

Experiencia técnica y profesional	Pericia académica y experiencia deben estar de la mano con las capacidades de liderazgo.
Tomar iniciativa y entregando resultados	Entrega de resultados, pero como valor agregado cuando se desarrollan puntos no antes trabajados cuyo resultado será una mejor gestión organizacional.
Cumplir con compromisos	Cumplir con obligaciones es un punto vital en el negocio, y los altos perfiles lo cumplen cuando delegan actividades a otros miembros del equipo.
Encajar en la cultura organizacional	Personas con alta participación en la organización presentan una mejor visión en sus resultados, siempre y cuando tenga las anteriores características mencionadas.

Nota. Esta tabla muestra los rasgos de colaboradores que son considerados perfiles de alto potencial. *Elaboración propia con base de (Zenger y Folkman, 2022).*

Al comparar postulados presentados por Zenger y Folkman, (2022) e Intagliata et al, (2022) se destaca que los AP deben tener orientación a resultados demostrando sus habilidades teóricas y experiencia en los entregables; establecer vínculos sociales a través de la inteligencia emocional que permite el trabajo colaborativo apoyando y liderando a otros; por último, la motivación que los lleva a buscar nuevos retos de carácter profesional.

La evaluación de desempeño es una herramienta que analiza el rendimiento pasado y actual de colaboradores, bien sea mediante técnicas de *Assessment Center*; o con evaluación 360 grados. La información obtenida por la evaluación permite analizar el acoplamiento del colaborador ante diversos acontecimientos (Chiavenato, 2009). En este sentido, el rendimiento una empresa depende del nivel de empleados por ello la importancia de retener AP. Por ello, algunas empresas evalúan la capacidad de evolución rápida, potencial más rendimiento, es decir, buscan el conocimiento, habilidades, capacidades cognitivas, agilidad y motivaciones, técnicas que ayudan a detectar altos potenciales (Kehoe et al, 2022). Por otra parte, Galvis Lista et al, (2017) argumentan que las empresas emplean técnicas y herramientas para el desarrollo y retención del

talento humano con alto desempeño y potencial, lo cual favorece la percepción de sus comportamientos funcionales, sin embargo, estas herramientas presentan oportunidades de mejora para alcanzar mayor nivel de productividad y alto desempeño.

Estrategias de la gestión del conocimiento para desarrollar altos potenciales

El desarrollo de AP, permite reconocer y cultivar talentos excepcionales. La evaluación precisa del desempeño y potencial ayuda a identificar a quienes pueden liderar y aportar al éxito futuro. A su vez, el análisis de trayectoria brinda perspectivas holísticas, garantizando decisiones informadas. Por lo tanto, al identificar AP, las empresas pueden asignar recursos de desarrollo de manera eficiente, promover el crecimiento interno y asegurar una sucesión sólida en roles clave. En conjunto, estas herramientas estratégicas optimizan la GTH, impulsando la innovación y la competitividad organizativa. De hecho, las estrategias para desarrollar un mayor potencial, se debe evaluar al personal para aumentar su máxima capacidad, así como manejar conocimientos actuales, para ello, se utilizan varias estrategias, pues se trata de explorar varios modelos para lograr una óptima gestión del conocimiento (Alba Herrera y Jiménez, 2021).

Con la finalidad de lograr una evaluación efectiva al personal, es necesario estrategias que se adecuen a la visión organizacional y estén soportados por directores, estas, deben desarrollarse con otros miembros del negocio con la visión de enseñar y entrenar la fuerza de trabajo. Como menciona (Ceruti et al., 2019) existen diferentes estrategias para la GC:

Tabla 3
Estrategias de Gestión del Conocimiento

Estrategia de aprendizaje organizacional	La organización debe cubrir con todas las aristas del aprendizaje para todos los colaboradores, a través de <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> , trabajos en grupo y entre otros.
Estrategia de Cultura del Conocimiento	Enfocado a las políticas y prácticas correcta al compartir conocimientos, que sean de forma transparente
Comunicación del Conocimiento, Narrativa y Estrategia de Mensajería Organizacional	Explica de manera precisa y concisa los cambios para gestionar incertidumbres o conflictos que puedan surgir en el tiempo.
Estrategia de Tecnología del Conocimiento	Adaptación de la tecnología para permitir la gestión del conocimiento, a través de diseños aplicativos.

Nota. Esta tabla muestra las diferentes estrategias para gestionar el conocimiento en los colaboradores dentro de las organizaciones. *Elaboración propia en base a* (Ceruti et al., 2019).

Las estrategias mencionadas en la tabla 3, resume que una buena GC se basa en la forma en como estas se aplican. Para el desarrollo de AP estas estrategias son clave para tener un

panorama óptimo de las condiciones de la organización y la veracidad de sus fuentes; brinda herramientas invirtiendo en su capital humano para transformarlos a perfiles de AP.

Metodología

La investigación tiene un enfoque mixto, se combina métodos cuantitativos y cualitativos, que permite el análisis de datos para una perspectiva amplia del fenómeno, el enfoque mixto facilita una interpretación rica, con una amplia gama en el análisis. El tipo de investigación es exploratorio, pues examina temas poco estudiados de las cuales existen diversas incógnitas, además, se evalúa características, grupos, personas para la recopilación de información pertinente para el análisis; adicional, se determina las dimensiones de una comunidad o contexto. Otro tipo de investigación relevante es la investigación correlacional, que permite la relación de dos o más variables, (Hernández Sampieri et al, 2014), en este caso particular, la GC y la construcción de AP.

Para el estudio de las variables, se seleccionan dos técnicas. Por un lado, el test de *Wonderlinc*, que permite la medición de la capacidad cognitiva para el aprendizaje y factor G (inteligencia general). Para medir estas habilidades, se utilizan pruebas de inteligencia que evalúan diversas áreas cognitivas, tales como: razonamiento lógico; numérico; y verbal, a través de la resolución de problemas. Estas pruebas se diseñan para proporcionar una medida objetiva de la capacidad intelectual de una persona. La prueba consta de 50 Ítems de progresiva dificultad, con límite de tiempo de 12 minutos. Para la valoración, se considera las siguientes escalas: inferior: menos de 15 puntos; inferior a la media: 16 a 19 puntos; media: 20 a 24 puntos; superior a la media: 25 a 34 puntos; superior: más de 35 puntos. Otro factor que se considera, es la edad del encuestado; se agregan puntos adicionales al puntaje general según la siguiente clasificación: 15-29 años, 0 puntos; 30-39 años, 1 punto; 40-49 años, 2 puntos; 50-54 años, 3 puntos; 55-59 años, 4 puntos; 60 o más años, 5 puntos.

Por otro lado, para valorar, la GC en AP, se elabora una encuesta de escala Likert, basada en las estrategias de (Ceruti et al, 2019), que busca que el personal genere conocimiento para sus actividades, alineadas a valores de la organización:

- Aprendizaje organizacional. - acciones planificadas para fomentar y mejorar la forma en que sus miembros adquieren conocimientos y habilidades, comparten información y aprenden de sus experiencias.
- Cultura del Conocimiento. - ambiente organizacional donde se comparte y utiliza el conocimiento de manera efectiva para mejorar la toma de decisiones, la innovación y el rendimiento general de la organización.
- Comunicación del Conocimiento. - narrativa y estrategia de mensajería organizacional, explica los cambios que ocurren dentro de la organización con la finalidad de evitar o manejar el conflicto, contribuye al flujo abierto de conocimiento
- Tecnología del Conocimiento. - adapta la tecnología para apoyar el flujo de información.

El universo comprende las empresas medianas del Sector Comercial de Venta al por mayor de bebidas no alcohólicas (jugos, gaseosas, agua mineral, entre otros), datos que constan en la Super Intendencia de Compañías y que corresponde al CIU G4630.94.01, en este grupo se encuentran 80 empresas, de las cuales se considera sólo aquellas que se encuentran activas y que han subido sus balances de los años 2020 a 2022, quedando 32 empresas ubicadas en la provincia del Guayas, de las cuales se seleccionan. para la muestra, aquellas que han iniciado sus actividades en los últimos 5 años, pues permite un tiempo de gestión más confiable para el estudio, siendo cinco empresas la muestra.

Resultados

Test de Wonderlic permite identificar factores clave para el reconocimiento de perfiles de AP.

Tabla 4

Porcentaje de nivel de inteligencia en empresas pequeñas y medianas de Guayaquil

Empresa	Inferior	Inferior Media	Media	Superior a la media	Superior
Empresa 1	50%	50%	-	-	-
Empresa 2	-	10%	40%	40%	-
Empresa 3	50%	50%	-	-	-
Empresa 4	-	-	40%	60%	-
Empresa 5	40%	40%	20%	-	-

Nota. Esta tabla detalla el porcentaje de población en cada una de las empresas con su respectiva categorización de inteligencia acorde a los resultados del test Wonderlic. *Elaboración propia.*

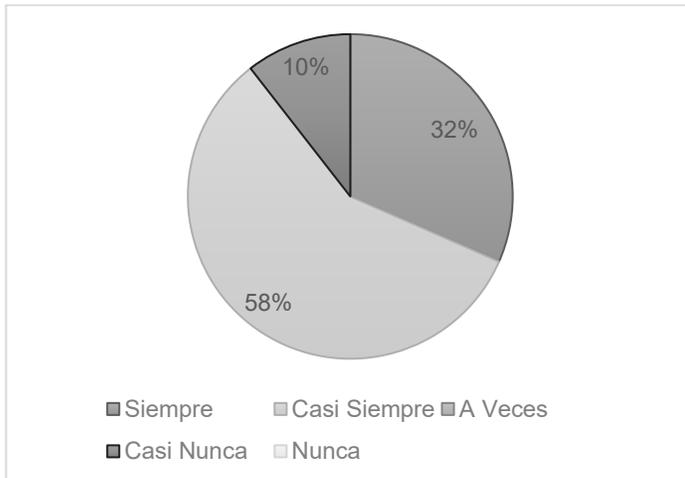
En la tabla 4, se identifica el nivel de factor G en las líneas de trabajo de las organizaciones objeto de estudio de lo cual se evidencia una alta concentración de una inteligencia menor a la media. Los resultados determinan una falta de desarrollo en competencias analíticas para interpretar problemas y otorgar una solución eficaz, esto se da por falta de accesibilidad a entrenamientos que refuercen dichas competencias o falta de interacción con miembros del entorno laboral que con su experiencia brindan un conocimiento adicional al individuo.

A continuación de muestra los resultados más relevantes en cada una de las dimensiones que permite valorar la GC en las organizaciones de la muestra de estudio.

Dimensión: Aprendizaje Organizacional

Figura 2

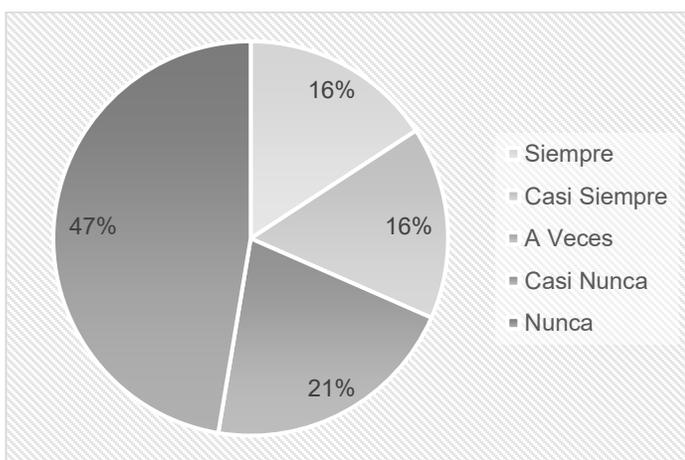
Ítem 1 – Plan de Trabajo



Más de la mitad de empresas comparten con sus equipos los planes de trabajo que se deben realizar a corto y mediano plazo, lo cual resulta favorable para un rendimiento óptimo.

Figura 3

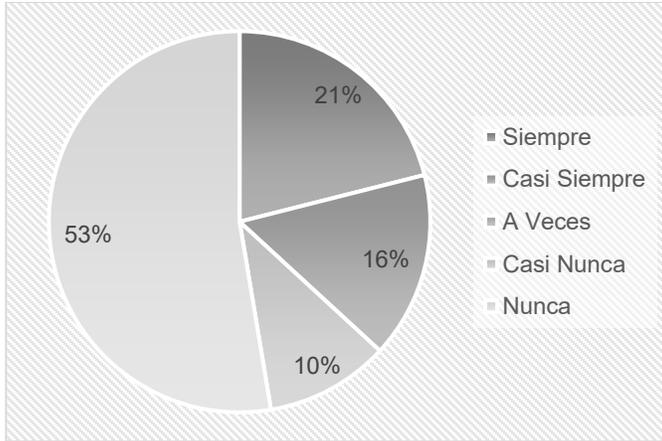
Ítem 3 – Sesiones colaborativas para empleados



Se aprecia que no existe una inversión por las empresas, en desarrollar grupos focales para difusión de conocimientos e información informal que puede ser de utilidad para las labores de diversas áreas del negocio.

Figura 4

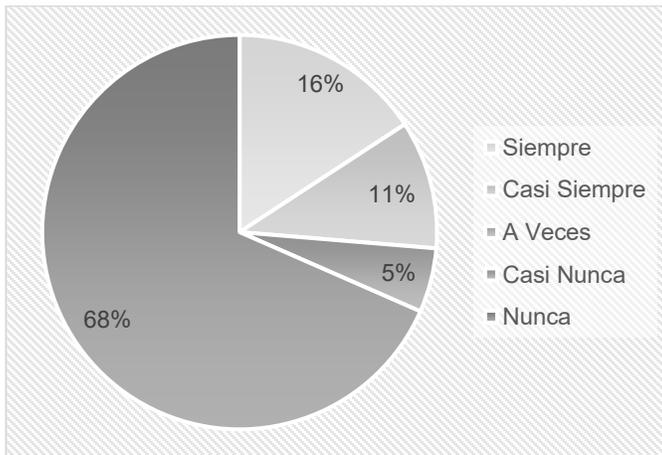
Ítem 4 – Proyectos de colaboradores



Se evidencia que las organizaciones no promueven el desarrollo de proyectos, planes o programas propuestos por colaboradores, aparte de ofrecer mejoras a la organización, también forma parte del desarrollo profesional del individuo.

Figura 5

Ítem 6 – Programas de mentoría

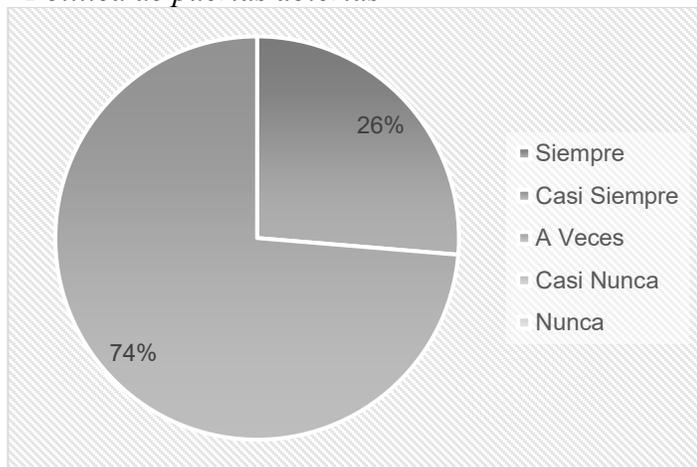


Los colaboradores no tienen acceso a programas de mentoría en la que, en relación profesional, una persona que posea conocimientos y la experiencia del caso pueda brindar soporte aquella persona de la organización que presenta falencias en la gestión de sus labores o cuyas acciones impiden que explote su potencial para alcanzar la excelencia profesional.

Dimensión: Cultura del Conocimiento

Figura 6

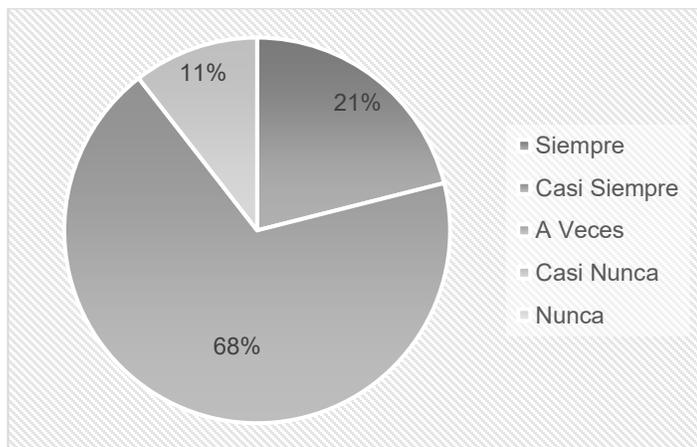
Ítem 1 – Política de puertas abiertas



Se aprecia que las organizaciones promueven una estrecha relación entre líder y supervisado, eliminando barreras de comunicación para que esta sea efectiva y previniendo problemas.

Figura 7

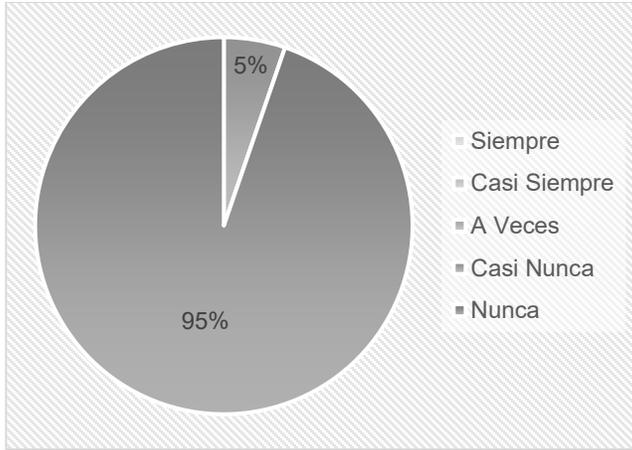
Ítem 2 – Respeto de opinión de los colaboradores



La opinión de colaboradores es respetada y promovida en las organizaciones, lo que permite la libre expresión sin dejar de lado el respeto entre colegas, líderes y demás miembros de la empresa. Esta acción da estabilidad y promueve una cultura respetuosa y evita así la rotación.

Figura 8

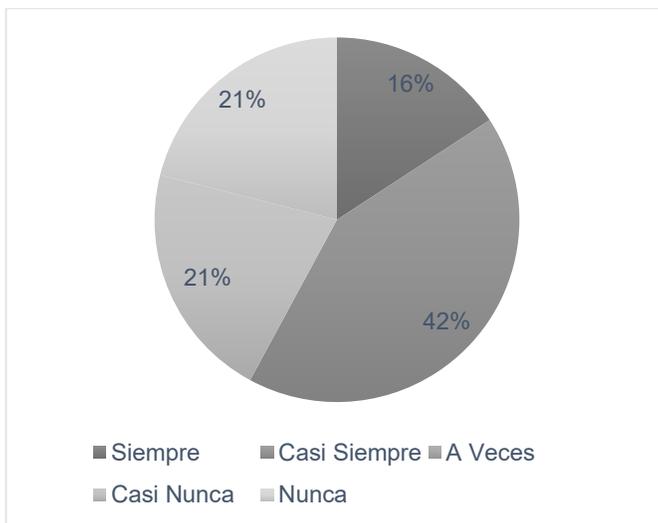
Ítem 4 – Proyectos colaborativos con países



Las organizaciones no promueven trabajos con otros miembros que pueden estar ubicados en otros países u otras áreas del mismo territorio. El no fomentar esta actividad evita el enriquecimiento cultural y de conocimiento que puede desarrollar otras habilidades favorables de la compañía y los miembros del equipo.

Figura 9

Ítem 7 – Nuevas ideas y enfoques

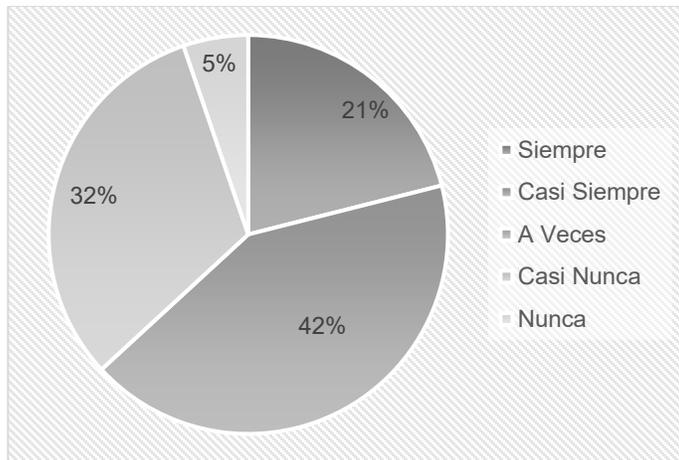


Las organizaciones permiten a sus colaboradores la exploración independiente de nuevos conocimientos para nuevas ideas. Esta acción permite una visión amplia de la organizacional y centraliza esfuerzos en puntos ciegos que son parte elemental de la buena administración.

Dimensión: Comunicación Organizacional

Figura 10

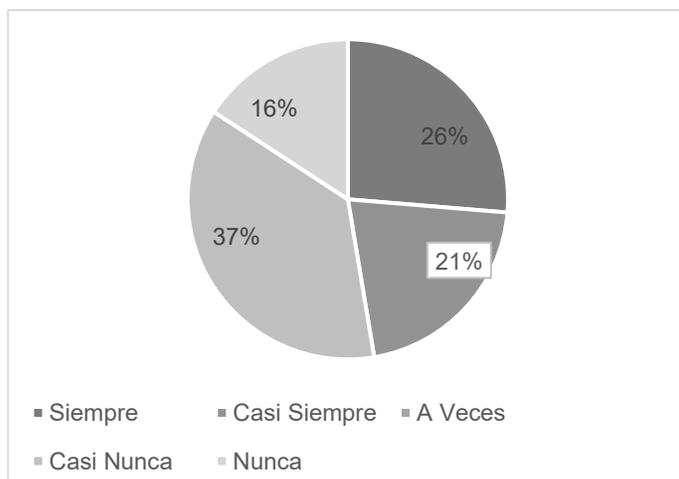
Ítem 1 – Comunicados breves



Las organizaciones emiten comunicados precisos a sus colaboradores sobre novedades del negocio o cambios que pueden existir, estos permiten tener pleno conocimiento de los acontecimientos sin confusión o vaguedades, y se previene el desgaste en las relaciones que existe entre compañeros de trabajo, líderes y subordinados.

Figura 11

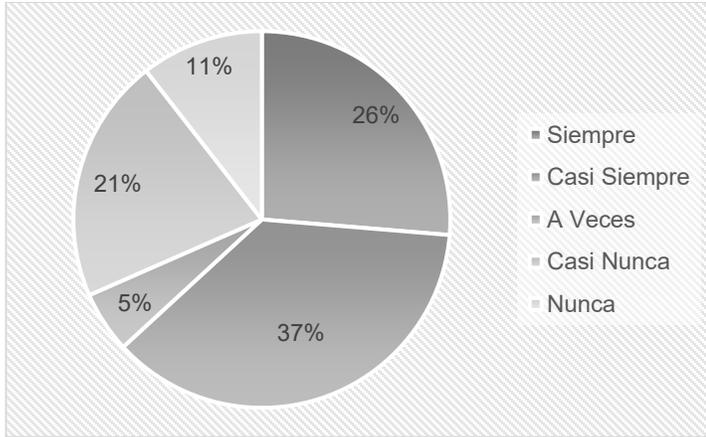
Ítem 2 – Cambios organizacionales



Se aprecia que los líderes no comunican motivos de sucesos que pudieran damnificar o beneficiar a sus colaboradores, este puede ser causa de desmotivación y crear sesgos que dan inicio al declive de la organización por su falta de profesionalismo y compromiso.

Figura 12

Ítem 4 – Información transparente

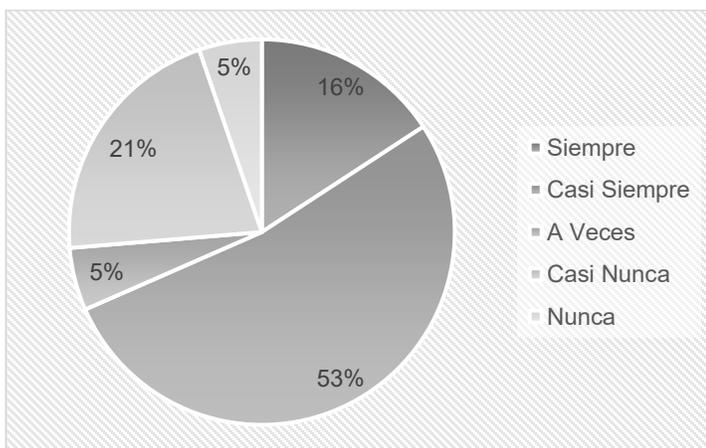


Como se aprecia en los resultados, las empresas de estudio brindan información confiable a sus colaboradores sin omitir sucesos. Es importante la calidad y transparente de la información al cuerpo laboral para evitar un desequilibrio en el clima laboral que a corto o largo plazo tendrá consecuencias a nivel interno y externo de la organización.

Dimensión: Tecnología del Conocimiento

Figura 13

Ítem 1 – Herramientas para guardar información

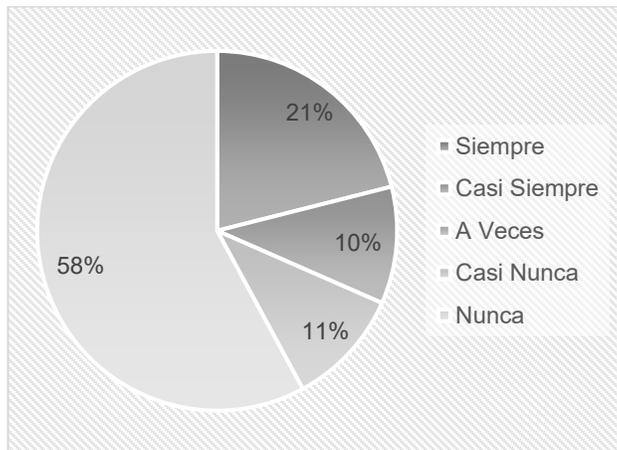


53% de las organizaciones utilizan herramientas estratégicas para guardar la información, con acceso solo a sus miembros, manteniendo un orden lógico. Además, la consulta de la

información permite mejorar el rendimiento de empleados al tener datos con los cuales pueden trabajar eficientemente y dar resultados precisos.

Figura 14

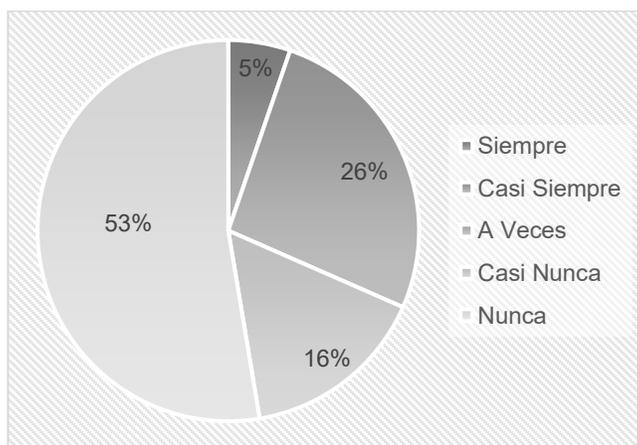
Ítem 3 – Plataformas para aprendizaje



Las organizaciones no cuentan con plataformas que permitan el aprendizaje continuo de sus colaboradores, esto imposibilita la transferencia de conocimiento, lo cual lleva a que queden obsoletos al paso del tiempo. Los empleados encuentran la falta de aprendizaje de parte de su empleador como una causa para renuncia.

Figura 15

Ítem 5 - Intranet



Las organizaciones no poseen una plataforma digital que permita el acceso a contenido, carpetas u otros programas del negocio para que exista una comunicación eficiente entre los equipos.

Discusión y Conclusiones

Los resultados indican que las organizaciones no cuentan con herramientas pertinentes para que sus colaboradores tengan comunicación eficiente con sus compañeros de trabajo, líderes y proveedores; lo que limita el flujo del cumplimiento de actividades del colaborador representando lentitud, pérdidas económicas a la organización y falta de compromiso del colaborador hacia su empleador.

Acorde a los resultados de la variable de altos potenciales, se evidencia que la falta de inversión por parte de las organizaciones hacia sus colaboradores crea un déficit de perfiles profesionales provocando que su capital humano solo realice tareas monótonas sin retos y por ello, un escaso rendimiento laboral.

Por otra parte, el resultado del análisis de la variable gestión del conocimiento da a conocer la importancia de los colaboradores de tener información precisa, transparente y oportuna para las actividades diarias en todas las áreas del negocio. La información permite el enriquecimiento de conocimientos y da valor agregado por medio de experiencia del empleado, sin embargo, sin el acceso a la información, no pueden gestionar el conocimiento ni ser competitivos ante otras organizaciones.

Luego de la evaluación de ambas variables de estudio, se determina que los altos potenciales no pueden ser desarrollados como tal sin el aporte de las organizaciones en cuanto a la gestión del conocimiento. Los altos potenciales son identificados cuando pueden ejecutar de forma eficiente y eficaz sus labores con la facilidad de ser mentores o líderes para los demás miembros del equipo de trabajo, tomar decisiones coherentes acorde a la información que tiene para el beneficio de la organización.

Como resultado de la investigación realizada, se conoce que una buena estructura de gestión de conocimiento en las empresas medianas del sector de bebidas no alcohólicas de Guayaquil permite que los colaboradores desarrollen habilidades al obtener acceso a información fiable y al momento; no solo para potenciar sus labores diarias, sino también, se potencia sus capacidades para el análisis de situaciones que pueden ser resueltas exitosamente gracias a la información proporcionada por la organización y la información externa a la cual tiene acceso.

De acuerdo con la encuesta realizada, se identificó como efectivamente la falta de compromiso e inversión en las organizaciones para potencializar el conocimiento tiene un efecto negativo en los colaboradores que pueden ser considerados como altos potenciales pero que sin el conocimiento o información pertinente, los colaboradores no pueden lograr destacarse y llegan al punto de la desmotivación y buscan oportunidades en otras organizaciones que inviertan en ellos, dado que son el capital intelectual importante de una organización.

Un error que cometen las organizaciones objeto de estudio es no invertir en los colaboradores en cuanto al desarrollo de ideas o consideración de sugerencias para mejorar procesos en el negocio; lo cual hace que los colaboradores no tengan un sentido de pertinencia y la organización se enfrente a una alta rotación de personal.

Se aprecia, que más de la mitad de la población de estudio no tienen las herramientas pertinentes para consultar, adquirir o transmitir sus conocimientos, experiencias o hallazgos; por ello, sus índices de resolución de problemas se ven afectados por la poca o nula información que tienen provocando un déficit de cumplimiento idóneo de actividades y restando valor a la organización. Sin embargo, pese a la escasez de información, sus organizaciones promueven una cultura de respeto lo que lleva a que los colaboradores aún permanezcan en sus lugares de trabajo momentáneamente.

Agradecimientos

Sin agradecimientos particulares.

Financiamiento

La presente investigación ha sido realizada por financiamiento propio de las autoras, por lo cual no existe ningún organismo que lo haya financiado

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no tienen conflicto de intereses con las organizaciones, fuentes ni propósitos del presente estudio

Referencias bibliográficas

- Alba Herrera, J. A., & Jiménez, O. M. (2021). Estrategias y métodos para la gestión del conocimiento de acuerdo con los requisitos NTC-ISO 30401:2019. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, XIII(2), 259–294. <https://doi.org/10.15332/24631140.6672>
- Bermúdez, A., Cuellas, C., & Riascos, S. (2020). Estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca, Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, I(89), 69-90. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2818>
- Cadena, J., Pereira, N., & Pérez, Z. (2019). La innovación y su incidencia en el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador) durante el 2017. *Revista Espacios*, 40(22), 195-204.
- Ceruti, M., Williams, A., & Bedford, D. (2019). Translating Knowledge Management Visions into Strategies. *Emerald Publishing Limited*. <https://doi.org/10.1108/9781789737639>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill Educación .
- Echeverri, A., Lozada, N., & Arias, J. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información Tecnológica*, XXIX(1), 71-82. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>

- Escorcía, J., & Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3), 83-97. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>
- Fayyaz, A., Neik Chaudhry, B., & Fiaz, M. (2021). Upholding Knowledge Sharing for Organization Innovation Efficiency in Pakistan. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, XII(1), 1. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010004>
- Ferreya, D. (2021). Sistemas de organización del conocimiento: propuesta de un modelo unificado de definición. *Universidad Nacional de la Plata*, 11(1), e141. <https://doi.org/10.24215/18539912e141>
- Florez, M. C., & Fernández, O. L. (2021). Comunidades de práctica como plataformas de mejoramiento educativo. *Sophia*, XVII(1), 1-16. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1104>
- Galvis Lista, E. A., González Zabala, M. P., & Sánchez Torres, J. M. (2017). Estudio exploratorio sobre factores de éxito y barreras para la gestión de conocimiento en organizaciones desarrolladoras de software en Colombia. *Artículo de Investigación Científica y Tecnología*, XI(21), 48-58. <https://doi.org/10.21676/23897848.2114>
- Gartner Glossary. (2021). High-Potential Employee (HIPO). Gartner
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional en la empresa*. Penguin Random House Grupo Editorial
- Gómez, D., Pérez de Armas, M., & Curbelo, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXVI(2), 39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433559006>
- Hatum, A., & Marchiori, E. (2021). *Gestión de personas en organizaciones Innovadoras: Manual de teoría y práctica profesional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGraw Hill Education.
- Intagliata, J., Sturman, J., & Kincaid, S. (2022). How to Spot - and Develop - Hight potential talent in your organization. *Harvard Business Review Digital Articles*, I(I), 1-9. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=157164923&lang=es&site=ehost-live>
- Kehoe, R., Collings, D., & Cascio, W. (2022). Simply the best? Star performers and high-potential employees: Critical reflections and a path forward for research and practice. *Personnel Psychology*, LXXVI(2), 585-615. <https://doi.org/10.1111/peps.12558>
- Letchmiah, L., & Thomas, A. (2017). Retention of high-potential employees in a development finance company. *SA Journal of Human Resource Management*, XV(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.924>
- Lustig, C., Esser, S., & Haider, H. (2021). The interplay between unexpected events and behavior in the development of explicit knowledge in implicit sequence learning. *Psychological Research*, MCMLXXXVI(7), 2225–2238. <https://doi.org/10.1007/s00426-021-01630-2>
- Martínez Sánchez, A., Vicente-Oliva, S., & Pérez-Pérez, M. (2020). The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge: An integrative framework in industrial firms. *European Journal of Innovation Management*, XXIV(2), 315-337. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0314>
- Merino, C., González, N., & Plaz, R. (2022). *Profesionalizando la gestión del conocimiento*. España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.

-
- <https://latam.casadellibro.com/libro-profesionalizando-la-gestion-del-conocimiento/9788417891664/12981534>
- Muñoz, F., & Pulido, J. S. (2020). Gestión Del Conocimiento, Factor Crítico De Éxito en El Desempeño Organizacional. *Revista Criterio Libre*, XVIII(33), 131-149. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n33.7535>
- Paredes, M., Velastegui, L., & Jácome, S. (2022). Gestión del conocimiento e innovación como variables generadoras de productividad y competitividad. *Journal of Science and Research*, VII(1), 543- 570. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8796289>
- Pérez Montoro, M. (28 de Julio de 2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El profesional de la información*, 526-534. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>
- Pinheiro, P., & Alves, R. (2022). Factors Influencing Tacit Knowledge Sharing in Research Groups in Higher Education Institutions. *Administrative Sciences*, XII(3), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci12030089>
- Pyrko, I., Dörfler, V., & Eden, C. (2017). Thinking together: What makes Communities of Practice work? *Sage Journals*, 70(4), 389–409. <https://doi.org/10.1177/0018726716661040>
- Qandah, R., Suifan, T. S., Masadeh, R., & Obeidat, B. (2020). The impact of knowledge management capabilities on innovation in entrepreneurial companies in Jordan. *International Journal of Organizational Analysis*, XXIX(4), 989-1014. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2246>
- Raza Malik, A., Singh, P., & Chan, C. (2017). High potential programs and employee outcomes: The roles of organizational trust and employee attributions. *Career Development International*, XXII(7), 772-796. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2017-0095>
- Real Academia Española. (2022). Real Academia Española. Competencia: <https://dle.rae.es/competencia?m=form>
- Rojas, D. (2020). Modelo de aprendizaje organizacional: integración de las perspectivas de investigación. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 338-357. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a26>
- Rubio, A. Z., De la O. Burrola, V. G., & Ruiz Corrales, M. (2018). Modelo de gestión del conocimiento apoyado en las tecnologías de información y comunicación. *Revista Criterio Libre*, XVI(28), 221-236. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2132>
- Salazar, F., Pesantez, W., Quinteros, M., & Sánchez, P. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 7(26), 170-181. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621977179005/html/>
- Shorfuzzman, M., Hossain, S., Nazir, A., Muhammad, G., & Alamri, A. (2019). Harnessing the power of big data analytics in the cloud to support learning analytics in mobile learning environment. *Computers in Human Behavior*, XCII(1), 578-588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.07.002>
- Svalastog, A. L., Allgaier, J., & Gajović, S. (2018). Navigating Knowledge Landscapes in the digital society. *Revista Científica General José María Córdova*, LIX(5), 274–278. <https://doi.org/10.3325/cmj.2018.59.274>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2017). Companies Are Bad at Identifying High-Potential Employees. Harvard Business Review Digital Articles, I(I), 1-5. *Harvard Business Review Digital Articles*:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=121448068&lang=es&site=ehost-live>

Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Companies are bad at identifying high potential employees. *Harvard Business School Cases*, I(1), 1-1004.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=156354038&lang=es&site=ehost-live>

Zumba, R. A., Erazo, J. C., Andrade, G. I., & Erazo, C. A. (2021). Gestión del conocimiento y competitividad. *Cienciamatria*, VII(12), 918-951. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.454>