

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TÍTULO DE TRABAJO

INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA CONSTRUCCIÓN
DE ALTOS POTENCIALES EN LAS EMPRESAS MEDIANAS ECUATORIANAS
DEL SECTOR DE VENTA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS 2020-2022 DE LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL

MODALIDAD DE TITULACIÓN:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CARRERA:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO A OBTENER:

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

AUTOR:

SAMANTHA NICOLE MACHUCA ESTEVES

TUTOR:

PHD. MÓNICA LLANOS ENCALADA

SAMBORONDÓN, ECUADOR

2023

Dedicatoria

A Dios, mi familia, y en especial a mi prometido y madre quienes me han acompañado durante todos estos años de estudio arduo con su apoyo infinito.

CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

Samborondón, 24 de octubre de 2023

Magíster

Ana María Gallardo

Decana de la Facultad

Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: “Incidencia de la gestión del conocimiento en la construcción de altos potenciales en las empresas medianas ecuatorianas del sector de venta de bebidas no alcohólicas 2020-2022 de la ciudad de Guayaquil” según su modalidad PROYECTO DE INVESTIGACIÓN fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: Machuca Esteves Samantha Nicole, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

ATENTAMENTE,



PhD. Mónica Llanos Encalada

Tutora

CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS DE PLAGIO

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Mónica Llanos Encalada, tutora del trabajo de titulación "Incidencia de la gestión del conocimiento en la construcción de altos potenciales en las empresas medianas ecuatorianas del sector de venta de bebidas no alcohólicas 2020-2022 de la ciudad de Guayaquil", elaborado por Samantha Nicole Machuca Esteves, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de licenciada de administración de empresas en administración de recursos humanos.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias del 6%, mismo que se puede verificar en el print de pantalla a continuación:



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

TRABAJO DE TITULACIÓN- SAMANTHA MACHUCA

6% Similitudes

< 1% Texto entre comillas
< 1% similitudes entre comillas
< 1% Idioma no reconocido

Nombre del documento: TRABAJO DE TITULACIÓN- SAMANTHA MACHUCA.docx	Depositante: MONICA DEL PILAR LLANOS ENCALADA	Número de palabras: 18.107
ID del documento: d62a7ba4c8ad93858ba206cda5fbfc3ccd102adb	Fecha de depósito: 23/10/2023	Número de caracteres: 124.556
Tamaño del documento original: 493,78 kB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 24/10/2023	



FIRMA DE TUTORA
PhD. Mónica Llanos Encalada

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad analizar la incidencia de la gestión del conocimiento en el desarrollo colaboradores con perfiles de alto potencial en las empresas medianas del sector de venta de bebidas no alcohólicas de la ciudad de Guayaquil. En la actualidad las organizaciones buscan generar relevancia comercial en la sociedad a través de su capital humano, teniendo perfiles idóneos que permitan aportar con un clima laboral ideal y generando rentabilidad al negocio; en esta investigación se recopila información de las características de los perfiles de alto potencial y la gestión del conocimiento para determinar las falencias en su identificación y por consiguiente, diseñar estrategias para gestionar el conocimiento apropiadamente para el desarrollo de los perfiles destacados. Para la presente investigación, se utiliza dos métodos, el analítico y sintético para ahondar en las variables de estudio y serán guía para la aplicación de herramientas para recolectar datos para su procesamiento y análisis. Una de las principales conclusiones es que es necesario gestionar efectivamente el conocimiento en las organizaciones para potenciar a los altos potenciales. De acuerdo resultados obtenidos de los métodos de investigación, las organizaciones objeto de estudio no cuentan con un sistema de gestión de conocimiento propicio para el desempeño de actividades del negocio y tampoco para aportar valor intelectual al personal; además de desestimar las capacidades del personal para la generación de nuevo proyectos o que estos, puedan compartir con sus pares la experiencia que tienen en sus áreas de negocio

las organizaciones deben focalizar su gestión en proporcionar herramientas para la transferencia de experiencias y conocimientos con todos los miembros del negocio, con ello pueden realizar sus labores de forma eficiente generando nuevos aportes a la organización y mejorando la toma de decisiones.

Palabras clave: gestión del conocimiento, alto potencial, falencias, organizaciones

Abstract

The purpose of this research is to analyze the impact of knowledge management on the development of employees with high potential profiles in medium-sized companies in the non-alcoholic beverage sales sector in the city of Guayaquil. Currently, organizations seek to generate commercial relevance in society through their human capital, having suitable profiles that allow to contribute with an ideal work climate and generating profitability to the business; this research collects information on the characteristics of high potential profiles and knowledge management to determine the shortcomings in their identification and therefore design strategies to manage knowledge appropriately for the development of the highlighted profiles. For the present research, two methods are used, the analytical and synthetic to delve into the study variables and will guide the application of tools to collect data for processing and analysis. One of the main conclusions is that it is necessary to effectively manage knowledge in organizations to empower high potentials. According to the results obtained from the research methods, organizations must focus their management on providing tools for the transfer of experiences and knowledge with all members of the business, so they can perform their tasks efficiently generating new contributions to the organization and improving decision-making.

Keywords: knowledge management, high potential, shortcomings, organizations

Índice	
Resumen	5
Abstract	6
Índice de Gráficos	9
Índice de Tablas	10
Introducción	11
Antecedentes	13
Planteamiento del problema	14
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	16
Justificación	16
Alcance	17
MARCO TEÓRICO	18
1.1 Gestión del Conocimiento	19
1.1.1 Importancia en la Gestión del Conocimiento en las organizaciones	23
1.1.2 Metodologías para la gestión del conocimiento	25
1.1.3 Uso de la tecnología para la gestión del conocimiento	27
1.2 Construcción de altos potenciales	28
1.2.1 Características de los altos potenciales en las organizaciones	33
1.2.2. Técnicas y Herramientas para identificar altos potenciales	34
1.2.3 Estrategias de la gestión del conocimiento para desarrollar altos potenciales	40
METODOLOGÍA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	42
2.1 Enfoque	43
2.2 Tipo de Investigación	43
2.3 Métodos de investigación	44
2.4 Técnicas	44
- Aprendizaje organizacional	46
- Cultura del Conocimiento	46
- Comunicación del Conocimiento, Narrativa y Estrategia de Mensajería Organizacional 46	
- Tecnología del Conocimiento	47
2.5 Periodo y Lugar	47
2.6 Población y Muestra	47
2.7 Variables	48
○ Independiente:	48

○ Dependiente	48
2.8 Procesamiento y procedimiento (las herramientas y los pasos para el análisis de la información)	49
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.1 Presentación de los resultados del test Wonderlic.....	53
Dimensión: Aprendizaje Organizacional.....	55
Dimensión: Aprendizaje Organizacional.....	56
Dimensión: Cultura del Conocimiento.....	61
Dimensión: Cultura del Conocimiento.....	67
Dimensión: Comunicación Organizacional	68
Dimensión: Tecnología del Conocimiento.....	73
PROPUESTA	80
4.1 Descripción	81
4.2 Desarrollo.....	81
Estrategia 1 - Comunidades de práctica:	82
Estrategia 2 – Capacitaciones:	83
Estrategia 3 – Implementación de herramientas colaborativas:.....	84
Estrategia 4 – Uso de canales de comunicación:.....	85
4.3 Evaluación.....	85
4.4 Conclusiones	86
4.5 Recomendaciones	87
Bibliografía	89
Anexo 1.....	95
Test Wonderlic	95
Encuesta likert para la Gestión del Conocimiento.....	103

Índice de Gráficos

1 Secuencia de conversión de datos en conocimiento.....	19
2 Características de una burocracia.....	30
3 Formación de competencias.....	35
4 La organización expone el plan de trabajo a corto y largo plazo.....	55
5 La organización promueve el trabajo colaborativo.....	56
6 La organización invierte en sesiones colaborativas para sus colaboradores.....	57
7 La organización desarrolla los proyectos propuestos de los colaboradores.....	58
8 La organización documenta las mejores prácticas y lecciones aprendidas para futuras consultas.....	59
9 La organización establece programas de mentoría a sus colaboradores.....	63
10 La organización tiene una política de puertas abiertas que permite una relación entre líderes y supervisados estrecha de comunicación sin obstrucciones.....	61
11 La organización fomenta el respeto de las opiniones de los colaboradores.....	62
12 La organización tiene programas de reconocimiento.....	63
13 La organización promueve la participación de proyectos colaborativos con compañeros de otras áreas o países.....	64
14 La organización promueve una cultura donde los errores son fuente del aprendizaje.....	65
15 La organización permite a sus colaboradores expresar sus ideas libremente.....	66
16 La organización promueve la curiosidad intelectual y la exploración constante de nuevas ideas y enfoques.....	70
17 Los comunicados organizacionales son breves y concisos.....	71
18 Se expone motivos de cambios organizacionales.....	72
19 La organización comunica los cambios que existen en el entorno.....	73
20 La información otorgada por la organización es transparente.....	72
21 La organización utiliza canales de comunicación eficiente para transmitir información.....	73
22 La organización utiliza herramientas fiables para guardar su información.....	74
23 La organización respalda la información laboral en repositorios fiables.....	75
24 La organización tiene plataformas para el continuo aprendizaje de sus colaboradores.....	76
25 La organización cuenta con una plataforma para buscar y encontrar información en tiempo real.....	77
26 La organización cuenta con un intranet.....	80

Índice de Tablas

1. Ciclo de las organizaciones en la gestión del conocimiento	23
2 Características de empleados de alto potencial	41
3 Estrategias de Gestión del Conocimiento.....	41
4 Grupo objeto de estudio	52
5 Operacionalización de variables	49
6 Porcentaje de nivel de inteligencia en empresas pequeñas y medianas de Guayaquil.....	54
7 Propuesta para gestionar el conocimiento en empresas medianas de Guayaquil del sector venta de bebidas no alcohólicas.	86

Introducción

El dinamismo de la sociedad ha incentivado a las organizaciones, la creación de altos potenciales dentro de sus filas de trabajo para la optimización de sus recursos y generación de competitividad dentro de los mercados en los que se desarrollan. Los altos potenciales tienen una diversidad de significados, los cuales destacan los siguientes para un mayor entendimiento.

Los altos potenciales superan consistente y significativamente a sus grupos de pares en una variedad de entornos y circunstancias. Al mismo tiempo, logran niveles superiores de rendimiento, exhiben comportamientos que reflejan la cultura y los valores de sus empresas de una manera ejemplar. Además, muestran una fuerte capacidad para crecer y tener éxito a lo largo de sus carreras dentro de una organización, más rápida y eficazmente que sus grupos de pares. (Ready et al., 2020, p. 1).

En referencia a la cita anterior, los autores determinan que los altos potenciales son aquellos que destacan entre sus compañeros de equipo o de manera general en el trabajo independientemente del área y muestran una alta capacidad de resolución de problemas y son participes activos del buen clima laboral.

Los colaboradores de alto potencial son aquellos con habilidad, manejo de situaciones y la aspiración de crecer con éxito ante las situaciones críticas (Gartner Glossary, 2021). Sin embargo, la definición de un alto potencial se determinaría de diferentes factores tales como: la posición en la organización, el sector de actividad, cuadro organizacional y entre otros.

Los altos potenciales dentro de la planeación estratégica son considerados elementos claves para continuar con el crecimiento de las empresas. El alto nivel de productividad en las organizaciones proviene de los altos potenciales, debido a que, gracias a sus resultados, otorgan valor a las compañías. Por tal motivo, es determinante

que las organizaciones puedan identificar los colaboradores de alto potencial para conducir al crecimiento de la empresa, así como el empleado y su carrera.

La gestión del conocimiento es aquel entorno desarrollado por las organizaciones para que el conocimiento pueda ser compartido, accesible e interiorizado según (Karkee y Sinha, 2014). Otro concepto que es que la gestión del conocimiento es aquella disciplina cuyo objetivo es diseñar e implementar modelos de gestión que permiten la identificación, aprehender y distribuir el conocimiento entre los miembros de la organización, desarrollando la creación de valor y generar de ventajas competitivas (Pérez Montoro, 2016, pp. 526-534).

El concepto de gestión del conocimiento se asocia al talento humano debido a que se combina el poder de la tecnología con la participación de los colaboradores en cuanto a compartir sus conocimientos, motivaciones y experiencias para estos ser transferidos a más miembros de la organización y ser factores clave hasta en la toma de decisiones; no es necesario tener un sin número de conocimientos almacenados sino es la forma en como estos son utilizados y para ello, es necesario desarrollar la cultura corporativa fomentando que exista el intercambio de información.

Por consiguiente, los altos potenciales en las organizaciones representan una pieza clave en el auge de las organizaciones y para poder desarrollarlos con la finalidad de alcanzar un alto rendimiento, es esencial centralizar la información y compartirla equitativamente a todos los miembros de la organización. Es primordial que las compañías cuenten con altos potenciales debido a la alta competencia, debido a que constantemente innovan productos o servicios, dando como resultado, la retención mayoritaria de clientes y creando el valor de la fidelización; la diferenciación entre las organizaciones consiste en las estrategias y procesos que cada uno ejecuta, sin embargo, se considera que el pilar principal del éxito o fracaso de una organización recae en la

gestión de sus personas debido a que estas son las responsables de los procesos internos de la empresa (Hatun y Marchiori, 2021).

Antecedentes

En el actual panorama empresarial marcado por la rápida evolución tecnológica, la competencia global y la constante demanda de innovación, las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante por identificar, desarrollar y retener a los empleados con alto potencial. Estos individuos no solo poseen las habilidades técnicas necesarias, sino que también son capaces de adaptarse a los cambios y generar nuevas ideas que impulsen el crecimiento y la competitividad de la empresa.

En este contexto, la gestión del conocimiento se ha convertido en un componente esencial para el éxito organizacional. La habilidad de capturar, compartir y utilizar el conocimiento interno y externo de manera eficiente es clave para fomentar la innovación, mejorar los procesos internos y garantizar la toma de decisiones informadas. En este sentido, muchas organizaciones han comenzado a implementar estrategias de gestión del conocimiento como parte fundamental de su enfoque para desarrollar y potenciar a sus empleados de alto potencial.

El sector tecnológico, en particular, enfrenta desafíos únicos debido a la rápida evolución de la tecnología y la constante demanda de nuevas soluciones y productos. Las empresas en este sector dependen en gran medida de la creatividad y la capacidad de adaptación de sus empleados para mantenerse a la vanguardia de la innovación. Por lo tanto, la identificación y el desarrollo efectivo de altos potenciales se convierte en una prioridad estratégica.

A pesar de la creciente importancia de desarrollar altos potenciales a través de estrategias de gestión del conocimiento, existe una falta de investigación detallada y

específica en el contexto del sector tecnológico. Los enfoques y las mejores prácticas para implementar estas estrategias pueden variar según la industria y la cultura organizacional. Por lo tanto, existe una necesidad imperante de investigar y analizar cómo se están implementando estas estrategias en las organizaciones del sector tecnológico y cuáles son los impactos y beneficios observados.

El presente proyecto de tesis tiene como objetivo llenar este vacío en la investigación al analizar en profundidad la implementación de estrategias de gestión del conocimiento para el desarrollo de altos potenciales en organizaciones del sector de bebidas no alcohólicas en empresas medianas de Guayaquil. A través de un enfoque empírico, se explorarán casos de estudio en empresas líderes de la industria para comprender cómo se están diseñando, implementando y evaluando estas estrategias, así como los desafíos y oportunidades que enfrentan. El estudio no solo contribuirá al conocimiento académico en el campo de la gestión del conocimiento y el desarrollo de talento, sino que también proporcionará valiosas recomendaciones prácticas para las organizaciones que buscan fortalecer su capacidad de innovación y crecimiento a través del desarrollo de sus empleados de alto potencial.

Planteamiento del problema

El éxito de las organizaciones se centra en la forma en que sus colaboradores gestionan sus actividades de forma innovadoras, didáctica y práctica; en las diferentes áreas del negocio, dado que cada cargo, lleva consigo un alto nivel de responsabilidad que de forma directa impacta en la organización. Sin embargo, actualmente ante la competitividad de las empresas medianas del sector comercial de consumo de bebidas no alcohólicas, surge la necesidad de desarrollar altos potenciales que posean la capacidad

de sobresalir ante la complejidad del trabajo y sean idóneos para optar por nuevos retos otorgando un valor agregado a la compañía en la que laboran.

La carencia de un sistema de gestión de conocimiento, activo intangible, lleva a que este se caduque y pierda su valor en el tiempo lo que conlleva a que el conocimiento no sea transmitido adecuadamente y haya una pérdida si los colaboradores no lo interiorizan y lo aplican en sus labores (Mercado, 2022); adicional, los colaboradores que no sientan que su organización desarrolle sus habilidades o descubra nuevas habilidades en ellos, son propensos a renunciar y se llevan consigo información primordial de la empresa, es decir, elementos clave para otra organización que pueda desarrollar sus habilidades convirtiéndose en competencia frente a las demás organizaciones.

Adicional, la imagen de la empresa al exterior se verá afectada por la alta rotación del personal y por la escasez de inversión en su personal que conlleva a pérdidas si la gestión que realizan es deficiente. Por tal motivo, el propósito de la presente investigación es determinar:

¿Cuál es la incidencia en una deficiente gestión del conocimiento en el desarrollo de altos potenciales o en las empresas medianas dedicadas al comercio de bebidas y alimentos en la ciudad de Guayaquil?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la incidencia de la Gestión del Conocimiento en la construcción de altos potenciales en las empresas ecuatorianas del sector comercial de bebidas no alcohólicas en la ciudad de Guayaquil en el periodo 2020-2022.

Objetivos Específicos

1. Identificar las características principales en la construcción de altos potenciales y la gestión del conocimiento.
2. Diagnosticar las falencias existentes en la construcción de altos potenciales y la gestión del conocimiento en las empresas medianas del sector comercial de bebidas y alimentos en Guayaquil.
3. Diseñar estrategias en la gestión del conocimiento para el desarrollo de altos potenciales en los colaboradores en las medianas empresas del sector comercial de bebidas no alcohólicas.

Justificación

La importancia del tema de investigación radica en la fuga del personal con alto potencial en empresas medianas del sector comercial de bebidas y alimentos, al restringir conocimientos a todos los colaboradores ya sea por parte de los líderes o de la organización, se pone en riesgo las empresas al tener una alta rotación de personal, salida de información confidencial y de un elemento clave para el alcance de metas.

Al gestionar el conocimiento en todos los niveles jerárquicos de la organización, se potencializará el cumplimiento de tareas y se potenciará nuevos retos en cada colaborador a través de proyectos a mediano o largo plazo. Con la obtención de información, es fácil poder realizar actividades así disminuyendo los tiempos de entrega, en otras palabras, un incremento en la eficacia.

Adicional, los colaboradores desarrollarían el sentido de la pertenencia al conocer a detalle las mejoras implementadas en la organización y continuar compartiendo información con sus pares o líderes lo que enriquece sus conocimientos potenciando su desempeño.

Alcance

El tipo de alcance escogido es exploratorio, según (Hernández Sampieri et al., 2014, pp. 92-93) la investigación exploratoria es aquel que evalúa características, grupos, personas para la recopilación de información pertinente para el análisis; adicional, se determina las dimensiones de una comunidad o contexto. Por tal motivo, la investigación analizará la incidencia de la escasez de la gestión del conocimiento en la construcción de altos potenciales de las empresas ecuatorianas del sector comercial de bebidas y alimentos de Guayaquil.

Según (Hernández Sampieri et al., 2014, pp. 93-94) El tipo de investigación correlacional, permite conocer la relación de un grupo o población que luego serán cuantificadas para su evaluación y vinculación; en otras palabras, se trata de determinar el impacto de una variable sobre la otra a partir de su correlación, es decir, la incidencia de la gestión del conocimiento en la construcción de altos potenciales.

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión del Conocimiento

En primer lugar, para definir la gestión del conocimiento es primordial definir terminologías que en conjunto definen la gestión del conocimiento. Para la obtención del conocimiento, este surge a partir de los datos que es una representación simbólica que puede ser numéricos, símbolos u otro. Una vez obtenido los datos, se procede con la transformación de este a lo que se denomina información, que es el procesamiento de datos bajo un contexto determinado para la obtención del conocimiento. El conocimiento se deriva de la información acompañado de la experiencia y valores que serán pilar para las personas en la aplicación de la vida cotidiana y para la toma de decisiones.

Figura 1

Secuencia de conversión de datos en conocimiento



Nota. En la figura demuestra el proceso de transformación de datos hacia el conocimiento. Adaptado de *Transformación de los datos en conocimiento* de (Gómez et al., 2005).

Ante lo mencionado, el conocimiento puede definirse como el entendiendo que una o un conjunto de personas tienen con respecto a una situación, regla, teoría o similar (Qandah et al., 2020). Existe dos tipos de conocimientos, el tácito y explícito. El conocimiento tácito es aquel que, determinado por las creencias de las personas, experiencias, habilidades, entre otras (Pinheiro y Alves, 2022). El conocimiento explícito se refiere aquel conocimiento que puede ser transmitido por medio de un

lenguaje codificable, tales como artículos, revistas, investigaciones, mensajes, presentaciones entre otros (Lustig et al., 2021).

La gestión del conocimiento se refiere a la capacidad de una organización para identificar, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento interno y externo de manera eficiente; referente a un emergente ámbito de estudio vinculado a la organización escolar o institucional, las tácticas directivas y la tecnología de la información. Surge en la intersección de sistemas de información, teoría organizacional y estrategias de gestión.

En tecnología, se incluye informática, telecomunicaciones y procesamiento de datos. En gestión del conocimiento, se promueven procesos educativos para identificar, difundir y crear conocimiento en comunidades y organizaciones, optimizando resultados (Svalastog et al., 2018).

A partir del año 2000, se establece enfoques más sistemáticos y estratégicos de gestión del conocimiento, considerando la integración de la cultura organizacional y el valor estratégico del conocimiento. Un modelo destacable fue el de Rastogi, quien propone cuatro fases: Identificar el conocimiento necesario para la estrategia empresarial. Mapear el conocimiento disponible, incluyendo experticia y competencias. Adquirir conocimiento e información, junto con habilidades prácticas. Almacenar el conocimiento existente, adquirido y nuevo en repositorios. Compartir el conocimiento para fácil acceso y distribución. Aplicarlo en decisiones, acciones y resolución de problemas. Generar nuevo conocimiento a través de Investigación y Desarrollo (I+D), experimentación y creatividad. (Acosta Prado y Fischer, 2013).

Entre los años 2010-2020, la gestión del conocimiento se entrelaza con la innovación y la colaboración, impulsada por las redes sociales, el aprendizaje en línea y la inteligencia artificial quién, a nivel mundial se les asignan funciones que aportan valor

a las organizaciones. Las organizaciones enfatizan la importancia de la transmisión de conocimientos a partir de la tecnología que se podría denominar un canal para la transferencia de información cuyos datos pueden ser compartidos en diferentes formas e idiomas como en apoyo a procesos internos de aprendizaje, mejora, innovación y conocimiento (Canals, 2014).

Los cambios en las organizaciones y su entorno han generado un enfoque futuro en el recurso humano. Un cambio importante es la alteración en la composición del mercado laboral, que debe ser considerada por las organizaciones y los encargados de planificar recursos humanos. Los objetivos organizacionales se ejecutan a partir de una planeación estratégica con el uso óptimo del recurso humano con perfiles profesionales aptos para la ejecución de tareas (Muñoz y Pulido, 2020).

El conocimiento organizacional abarca intangibles, recursos y habilidades de personas y grupos, con cualidades estratégicas. Requiere gestión y desarrollo humano, junto con la influencia de tecnologías y contexto. La gestión debe adaptarse a procesos de creación, desarrollo y uso de conocimiento para generar valor en la organización (Echeverri et al., 2018).

La gestión del conocimiento es un término que ha evolucionado con el tiempo, pasando de describir herramientas de manejo de datos a convertirse en un campo autónomo de estudio. Se ha relacionado con las tecnologías de la información y la comunicación, así como con políticas y técnicas implementadas por empresas tecnológicas para abordar desafíos competitivos. Sin embargo, se debe tener presente que su significado abarca la experiencia humana, la cultura organizacional, el aprendizaje y la gestión de recursos humanos, siendo una respuesta a los desafíos competitivos de las

empresas, desde su origen (Zumba et al., 2021). De este modo, se convierte en no solo un recurso intangible, sino que representa una ventaja competitiva.

En base a lo anterior, se conoce los siguientes postulantes: enfoque tecnológico o perspectiva funcionalista que implica almacenar y controlar el conocimiento desde una perspectiva científica, mostrándolo como verdadero y basado en hechos y leyes racionales.

Ante esto, Baiget y Abdreu (2016) mencionan que el conocimiento como el acceso a la información en una organización, debe ser de acceso fácil para sus recursos humanos, con el apoyo de sistemas desarrollados para brindar este beneficio. Por tal motivo, la tecnología en la transferencia de información tiene como finalidad recopilar, sistematizar y compartir la información.

Agregando a lo anterior, el modelo de capital intelectual enfatiza a los activos intangibles como elementos para generar valor en las organizaciones. La gestión del conocimiento es una herramienta que permite capturar el conocimiento de sus colaboradores y resguardarlo como un activo para que las organizaciones puedan hacer uso del recurso, empleando formas de capturar el conocimiento a través de documentación e información. Adicional, el enfoque social del conocimiento enfatiza que la obtención del conocimiento es a través de la experiencia humana por la interacción con su entorno y la aplicación de lo aprendido, en otras palabras, a través de las prácticas de la comunidad organizacional (Andreu Civit y Baiget Sole, 2016).

En la siguiente tabla se da a conocer la formación de la gestión del conocimiento en las organizaciones:

Tabla 1

Ciclo de las organizaciones en la gestión del conocimiento

Captura	Implica 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; permitiendo que las personas busquen y obtengan el conocimiento necesario. Esto requiere homogeneizar
Asimilación	Para garantizar la adquisición de conocimiento, la asimilación es crucial. Implica entender e interiorizar el conocimiento, estimulando el intercambio y el aprendizaje. La gestión del conocimiento 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. La aplicación se basa 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 y otros, 2022).

1.1.1 Importancia en la Gestión del Conocimiento en las organizaciones

La importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones es un tema crucial en el ámbito de las ciencias económicas. En un mundo donde la información se ha convertido en un recurso valioso, las organizaciones que reconocen y aplican estrategias efectivas de gestión del conocimiento tienen una ventaja competitiva significativa. Según (Finch Stoner et al., 1994) las organizaciones tienen el rol imprescindible de guardar y proteger los conocimientos de distintas épocas contribuyendo al conocimiento de las generaciones presentes, enriqueciendo al colaborador para elaborar nuevas formas de realizar las cosas.

La gestión del conocimiento permite que las organizaciones optimicen sus procesos internos, tomen de decisiones y desarrollen 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; dado que al tener una fuente de conocimientos, los colaboradores pueden reconocer y asimilar la información con la que interactúan diariamente para la formación de nuevos conocimientos para la innovación (Martínez Sánchez et al., 2020). Además, esta práctica fomenta un entorno de aprendizaje continuo, donde los empleados pueden adquirir nuevas habilidades y conocimientos para adaptarse a los cambios rápidos en el entorno empresarial. (Flórez Ríos et al., 2022).

Es esencial la gestión del conocimiento para la toma de decisiones informadas. Al tener acceso a la información y al conocimiento almacenado, los líderes y los empleados pueden tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia y experiencias previas. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también reduce los riesgos asociados con decisiones precipitadas o desinformadas (Fayyaz et al., 2021). En la era digital, la tecnología desempeña un papel fundamental en la gestión del conocimiento.

Las herramientas de colaboración en línea, los sistemas de gestión de documentos y las plataformas de comunicación facilitan la recopilación y el intercambio de información en tiempo real. Esto se alinea con la afirmación de que las tecnologías de la información son un componente clave en la creación y la transferencia de conocimientos en las organizaciones modernas (Bermudez Arango et al., 2020).

La dimensión social de la gestión del conocimiento se destaca, puesto que introduce el concepto de comunidades de práctica. Estas comunidades son grupos de personas que comparten intereses y objetivos comunes y se reúnen para aprender y

resolver problemas juntos. La interacción social y la colaboración dentro de estas comunidades fortalecen la transferencia de conocimiento y promueven el aprendizaje colaborativo (Florez y Fernández, 2021).

1.1.2 Metodologías para la gestión del conocimiento

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

Por tal motivo, los puntos relevantes a considerar para la metodología de la gestión de conocimiento son los siguientes según Jimenez (2020) los colaboradores deben tener las habilidades para compartir sus conocimientos con los demás integrantes de la organización; los procesos que se implementen deben estar actualizado para una eficiente difusión de conocimientos; la elección de una tecnología eficaz que permita configurar las herramientas pertinentes para la gestión del conocimiento; las estructuras organizativas deben estructurarse para brindar experiencia interdisciplinaria y por último, fomentar una cultura de intercambio de conocimientos continuos para el logro de los objetivos.

Una de las metodologías clave es el uso de sistemas de información y bases de datos. Estas herramientas permiten la recopilación, organización y almacenamiento de información valiosa, lo que facilita la toma de decisiones basadas en datos concretos y evidencia sólida. Además, estas bases de datos fomentan la colaboración entre equipos y la transferencia de conocimiento entre departamentos (Angulo, 2017).

Es importante destacar la gestión de la innovación, la importancia de las redes de colaboración en la gestión del conocimiento. Las organizaciones que participan en redes y alianzas estratégicas tienen acceso a conocimientos especializados y a nuevas ideas provenientes de diversos sectores. Esta metodología permite una perspectiva más amplia y una mayor capacidad para la generación de soluciones innovadoras.

La metodología de aprendizaje organizacional también desempeña un papel fundamental en la gestión del conocimiento. Esta metodología implica la creación de una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo y la mejora constante. A través de la capacitación, la retroalimentación y la reflexión, las organizaciones pueden adaptarse a nuevos desafíos y mejorar sus procesos internos influyendo positivamente en resultados empresariales que ocurre en todos los niveles. (Rojas, 2020).

Otra metodología relevante es la creación de comunidades de práctica. Estas comunidades reúnen a profesionales con intereses y objetivos comunes, promoviendo la interacción y el intercambio de conocimientos. La colaboración dentro de estas comunidades fomenta la generación de ideas y soluciones innovadoras, impulsando el desarrollo económico (Pyrko et al., 2017).

Según Paredes, Velastegui y Jácome (2022) argumentan que las metodologías de gestión del conocimiento permiten una mejor preparación para enfrentar situaciones de crisis económica. La disponibilidad de información y conocimiento actualizado ayuda a las organizaciones a anticipar desafíos y tomar medidas preventivas, mitigando el impacto de eventos inesperados.

1.1.3 Uso de la tecnología para la gestión del conocimiento

Las herramientas de colaboración en línea permiten a los equipos trabajar de manera conjunta y acceder a la información de manera rápida y efectiva. Estas herramientas no solo facilitan la comunicación en tiempo real, sino que también fomentan la creación y el intercambio de conocimientos, especialmente en contextos donde la distancia geográfica es un factor que considerar (Rubio et al., 2018).

Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento en el comercio electrónico. Estas plataformas digitales no solo brindan una experiencia de compra más personalizada, sino que también recopilan datos valiosos sobre el comportamiento de los clientes. Estos datos pueden utilizarse para identificar patrones de consumo, mejorar la segmentación de mercado y ajustar las estrategias de ventas (Shorfuzzman y otros, 2019).

La analítica de datos también ha revolucionado la forma en que se gestiona el conocimiento en el ámbito económico. El uso de algoritmos y modelos predictivos permite a las organizaciones extraer información valiosa de grandes conjuntos de datos. Esta información se convierte en conocimientos que respaldan la toma de decisiones informadas y la identificación de tendencias emergentes en el mercado.

Las nuevas tecnologías aportan el aprendizaje automático y la inteligencia artificial (IA) también desempeñan un papel clave en la gestión del conocimiento, pueden analizar grandes cantidades de datos para identificar patrones ocultos y prever cambios del mercado. Además, la inteligencia artificial puede automatizar procesos de toma de decisiones, acelerando la respuesta a desafíos comerciales, el uso de la tecnología para la gestión del conocimiento ha revolucionado las prácticas empresariales en las ciencias económicas. Las herramientas de colaboración en línea, las plataformas digitales, la analítica de datos, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial son elementos

clave que permiten a las organizaciones aprovechar al máximo su conocimiento interno y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

1.2 Construcción de altos potenciales

En el siglo XX se desarrollaron diversas teorías de la administración organizacional de los cuales se destacaron los formulados por Henri Fayol y Max Weber. La teoría de Henri Fayol enfatizó que la administración era un conjunto que incluía pilares como la planificación, dirección, organización, coordinación y control; funciones que debían ejercer las gerencias para una buena administración en las empresas. El postulado de Fayol (Robbins y Coulter, 2005) desarrolló 14 principios para la administración que permitió ser un punto de referencia conceptos gerenciales actuales, como se detallan a continuación:

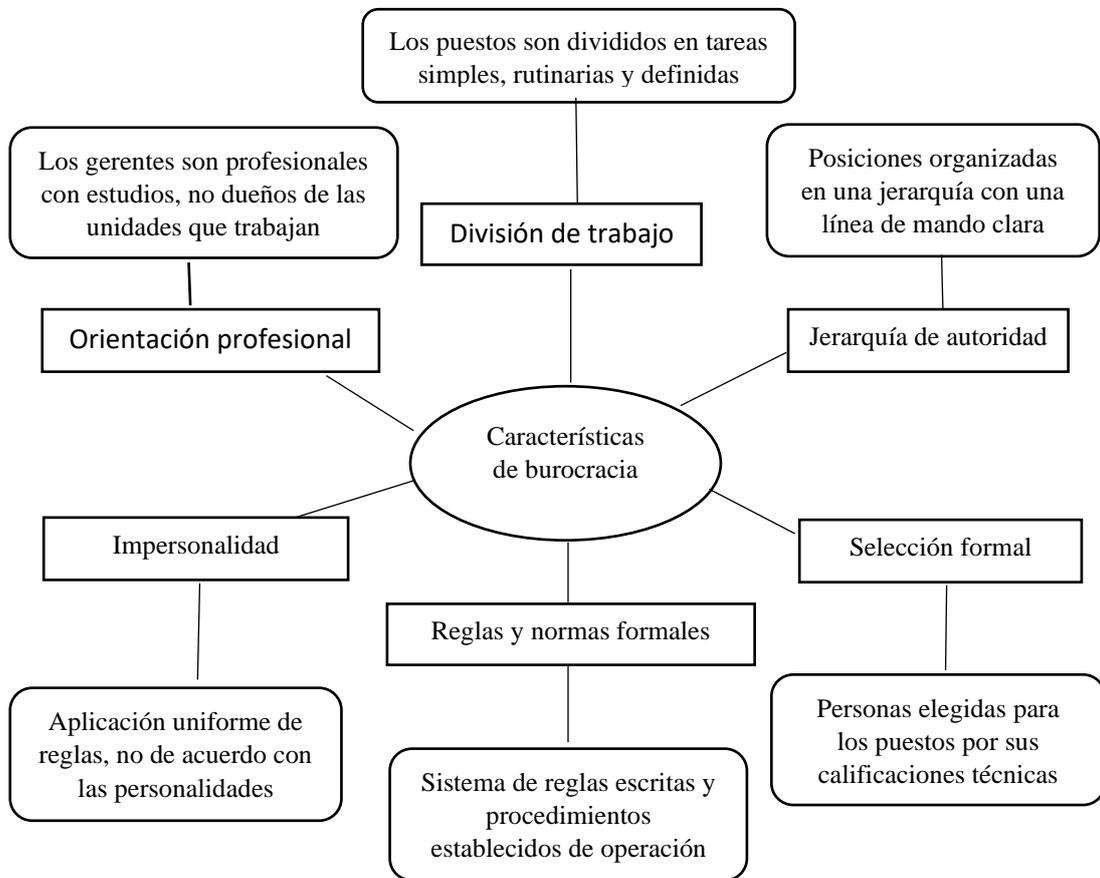
- División del trabajo: los colaboradores son eficientes al tener una especialización que define sus labores.
- Autoridad: los líderes gerenciales deben poseer la capacidad de dar órdenes.
- Disciplina: los empleados deben respetar y obedecer a las normas y políticas de una empresa.
- Unidad de mando: los empleados reciben órdenes y dirección de sus superiores o jefe.
- Unidad de dirección: la organización debe tener un plan estratégico para guiar a gerentes y empleados.
- Subordinación de los intereses de los individuos al interés general: los intereses de colaboradores no deben preceder a los intereses de la empresa.

- Remuneración: se debe entregar un pago acorde a los servicios prestados por los trabajadores
- Centralización: grado en que los supervisados participan para la toma de decisiones.
- Cadena de escalafón: la dirección superior tiene autoridad sobre los rangos inferiores.
- Orden: las personas y materiales deben estar en el lugar correcto en el momento oportuno, es esencial para el funcionamiento eficiente de cualquier organización o proceso.
- Equidad: los gerentes deben ser amables y equitativos con sus subordinados.
- Estabilidad de la antigüedad del personal: asegurar reemplazos para vacantes disponibles.
- Iniciativa: los empleados autorizados para originar y llevar a cabo planes se esfuerzan más.
- Espíritu de grupo: Promover el trabajo en equipo genera unidad en la organización y armonía.

Por otra parte, Max Weber desarrolló una teoría que llamó burocracia. Esta teoría expresaba que la organización tenía la característica de dividir la fuerza laboral a través de una jerarquía regida por normas y reglas definidas, tal como se muestra a continuación:

Figura 2

Características de una burocracia



Nota. El gráfico representa la administración de la organización a través de una jerarquía establecida con el aporte que representa cada sección. Adaptado de *Burocracia Ideal de Weber* (p. 31), por (Robbins y Coulter), (2005), Pearson Educación.

Los aportes de ambos teóricos fueron base para ejecutar una buena administración organizacional, sin embargo, las organizaciones sufren de transformaciones acorde a los cambios en el ritmo de la sociedad, lo que dejaría estas posturas clásicas como un referente para establecer nuevas formas de administrar una organización. Estos nuevos enfoques van de la mano con la innovación y el rol del capital humano en la estructura organizacional, como puntos clave para la longevidad de las empresas.

El papel del capital humano en las organizaciones representa en la actualidad un factor determinante junto con la innovación para ser referentes competitivos en el mercado, un enfoque en la gestión humana. La nueva estrategia de recursos humanos es ser un aliado en las estrategias organizacionales dejando obsoleto el antiguo rol del área cuya tarea culminaba en el cumplimiento del marco legal. Las nuevas exigencias son (a) tener empleados altamente competitivos (b) medición de los recursos humanos en resultados financieros (c) el área debe crear valor, no aminorar costes (d) el área debe crear compromiso de su personal (Alles, 2000).

Lo mencionado en el párrafo anterior, se deja aparte los paradigmas que existían en el área de recursos humanos, con ello se brinda un enfoque como socio estratégico de la organización trabajando de forma integrada con otras áreas del negocio. En la actualidad, los recursos humanos son el punto diferenciador en los negocios, en el que las personas ya no se incentivan por el factor económico, sino que buscan incentivos con valor para lograr la autorrealización, apartando aquellas teorías administrativas del siglo pasado. Por tal motivo, se busca cambiar la estructura y participación de recursos humanos, para general capital humano con la habilidades y destrezas necesarias para afrontar el dinamismo de la sociedad, siendo un elemento clave para la organización y que la misma, siga invirtiendo en su activo humano.

El área de recursos humanos requiere de nuevos paradigmas que permitan brindar mayor participación y valor al negocio. Cambiando los paradigmas del siglo pasado, la gestión de recursos humanos tendrá un nuevo significado enfatizando su importancia hacia la organización para gestionar personas; los paradigmas que se deben crear deben ser generar compromiso por parte de los colaboradores, formular estrategias y ejecutarlas,

desarrollar perfiles profesionales para los líderes y tener indicadores para medición de resultados del área.

De acuerdo con Cadena, Pereira y Pérez (2019) se destaca que, a pesar de la orientación mayoritaria hacia la producción primaria y la falta de industrialización en Ecuador, la mayoría de las empresas han optado por la innovación para adaptarse al entorno y satisfacer las demandas del mercado. Las innovaciones, principalmente incrementales debido a la tecnología limitada, se basan en la diversidad de recursos del país.

Las pequeñas y microempresas ecuatorianas no invierten en talento humano ni promueven proyectos de innovación. La falta de colaboración y vínculos a largo plazo entre empresas y academias limita la competitividad, agravada por la recesión económica (Escorcía y Barros, 2020). La ausencia de estudios de mercados nacionales e internacionales genera incertidumbre y obstaculiza el crecimiento y la exportación de productos.

En suma, las empresas medianas de bebidas no alcohólicas en Ecuador demuestran interés en la innovación para superar desafíos, pero enfrentan obstáculos como la falta de inversión en talento, escasa colaboración y limitada investigación de mercado (Cadena et al., 2019). La gestión del conocimiento y la colaboración podrían ser esenciales para elevar la competitividad y el desarrollo en un sector influyente en la industria fabricante nacional.

Dicho esto, la construcción de altos potenciales en la organización del talento humano ha propuesto como principal identificador de colaboradores con altos potenciales así las empresas ofrecen un crecimiento y desarrollo personal a través de alternativas y oportunidades internas de progreso, para así retener a sus mejores colaboradores en un

mundo cada vez más globalizado para puestos gerenciales asumiendo las nuevas responsabilidades, activando así el aumento de la productividad dentro de la empresa.

1.2.1 Características de los altos potenciales en las organizaciones

Ante todo, es primordial conocer las diferencias entre los perfiles de alto rendimiento y los de alto potencial. Según (Beaumont , 2023) los colaboradores de alto rendimiento son aquellos que cumplen con sus metas, funciones, en palabras resumidas, capacidad de realizar correctamente sus labores y toman atribuciones como resultado de su trabajo, sin embargo, no poseen el deseo de tomar una responsabilidad de liderazgo. Por el contrario, los perfiles de alto potencial son aquellos que demuestran las habilidades y competencias para tomar un liderazgo y gestionar grupos; pueden entender sus asignaciones sin necesidad de una explicación a profundidad y buscan nuevas responsabilidades.

La características de altos potenciales en la organización hace referencia a la personalidad que concluye en un trabajo exitoso, obteniendo elevados niveles de resultados en cumplimiento con los objetivos; por tanto las empresas buscan retenerlos y desarrollarlos, debido a la globalización y altos niveles de competencia en el mercado, el manejo y características de altos potenciales que realizan las empresas, siendo en su mayoría, buenas prácticas de recursos humanos para posicionar a las personas sobresalientes, es decir, las principales características que hacen las empresas es escoger aquellas que están más allá del desarrollo unipersonal (Letchmiah y Thomas , 2017).

Por su parte, Dueñas (2022) afirma que es importante adentrarse en las vidas de las personas, demostrar interés genuino en ellas y asegurarse de que se sientan apreciadas y retribuidas en el entorno organizacional, por lo tanto, las principales características que valora una empresa o una organización son un mayor nivel de comodidad dentro del

trabajo por parte de los empleados, así como la innovación de ellos, respondiendo así la empresa con mejores salarios y nuevos desarrollos unipersonales.

En la era de la globalización se necesita crear nuevas tecnologías para fomentar un mayor éxito dentro de las empresas, es necesario que las organizaciones compuestas por dos o más individuos buscan la finalidad de cumplir metas y objetivos, las características deben de ser específicas para apuntar a la meta a cumplir, así pues, las principales características que busca una organización son la innovación por parte del empleado como la creatividad siendo pilares fundamentales del progreso dentro de una empresa.

1.2.2. Técnicas y Herramientas para identificar altos potenciales

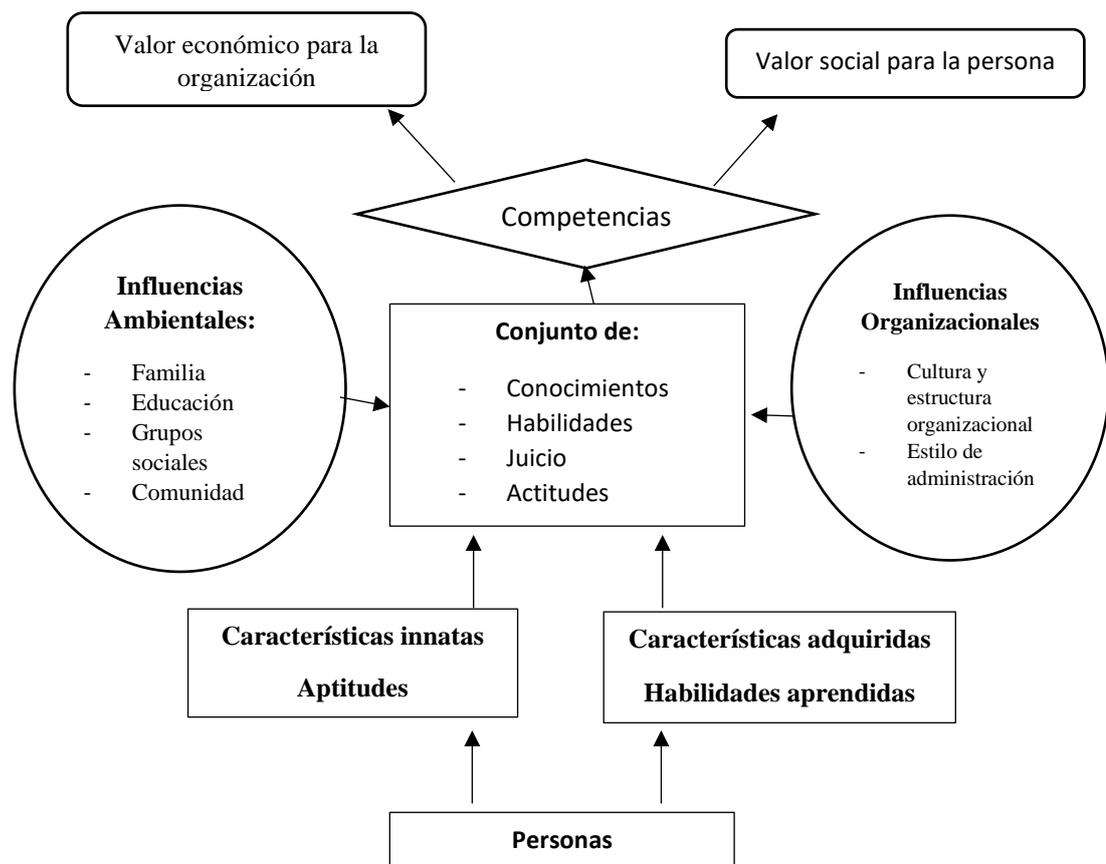
En la actualidad, ante el alto dinamismo de la sociedad, las organizaciones se ven en la necesidad de identificar entre su capital humano, aquellos perfiles considerados como alto potencial, sin embargo, la búsqueda de estos perfiles llega a ser un reto. Usualmente aquellos empleados de alto potencial conforman el 5% de una organización lo que hace (Zenger y Folkman, 2017). Ante estas incertidumbres los negocios tienden a enfocarse en lo que saben y en diversos casos, pierden profesionales de alto potencial.

La identificación de altos potenciales en las organizaciones se apoya en diversas técnicas y herramientas que permiten identificar a empleados con un alto grado de capacidad y potencial para cargos de mayor responsabilidad (Raza Malik et al., 2017). Primero, se debe conocer que, para identificar un perfil potencial, se debe identificar las competencias que permitan al individuo liderar y cumplir con lo dispuesto por el negocio. Las competencias son aquellas características del ser humano que le permiten realizar algo determinado acorde a sus conocimientos (Real Academia Española, 2022); las personas poseen atributos, cualidades y conocimientos que pueden ser innatos o

adquiridos que definen sus competencias. Según (Chiavenato, 2009) las competencias se construyen en cada persona acorde a sus habilidades innatas o adquiridas, como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 3

Formación de competencias



Nota. La figura representa la construcción de competencias de las personas a través de influencias ambientales u organizacionales. Adaptada de *Formación de Competencias* de (Chiavenato) (2009), McGraw Hill.

Según (Chiavenato, 2009) las competencias se jerarquizan según lo siguiente 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 mantienen su relevancia en las organizaciones modernas. A raíz del cambio en las estructuras y enfoques de la administración, el capital humano es 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 alta competitividad en el mercado, por ello las organizaciones buscan tener en sus nóminas aquellos perfiles de alto potencial cuyas acciones van direccionadas aparte del cumplimiento de objetivos con un valor agregado, que tengan la capacidad de tomar decisiones, gestionar a grupos grandes y tener las características de los que conlleva un buen liderazgo.

Simultáneamente con las competencias que debe presentar un perfil de alto potencial, debe existir el manejo de la inteligencia emocional. Según menciona (Goleman, 1998), la inteligencia emocional juega un papel importante y diferenciador en los líderes, dado que adicional a poseer conocimientos técnicos, pueden gestionar sus emociones apropiadamente y reconocer los sentimientos ajenos, como resultado, pueden manejar idóneamente las relaciones sociales. Los colaboradores de alto potencial presentan autoconocimiento; se autorregulan, adaptabilidad ante el cambio manejando sus emociones e impulsos perjudiciales; presentan motivación para llegar a la excelencia a

través de oportunidades presentada en el negocio y la persistencia en cumplir con los objetivos; empatía hacia a los demás miembros de la organización percibiendo las necesidades de los mismos para ser un apoyo y orientarlos al éxito; por último, poseen habilidades sociales que permiten manejar conflictos al ser negociadores, estableciendo vínculos.

Una de las técnicas para identificar los altos potenciales es la desarrollada por (Intagliata et al., 2022) en el que examinó los comportamientos de personas obteniendo como resultado tres marcadores psicológicos que permiten conocer la capacidad de los colaboradores en afrontar nuevos retos:

- Cociente Cognitivo: la 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) precisaron cuatro características de empleados de alto potencial, a continuación:

Tabla 2

Características de empleados de alto potencial

Experiencia técnica y profesional	La pericia académica y experiencia deben estar de la mano con las capacidades de liderazgo.
Tomar iniciativa y entregando resultados	La entrega de resultados es primordial, pero tiene un valor agregado cuando se desarrollan puntos no antes trabajados cuyo resultado será una mejor gestión organizacional.
Cumplir con compromisos	Cumplir con las 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 presenta 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 los postulados presentados por (Zenger y Folkman, 2022) e (Intagliata et al., 2022) se destaca que los altos potenciales deben tener orientación a resultados demostrando sus habilidades teóricas y experiencia en los entregables; establecer vínculos sociales a través de la inteligencia emocional que permitirá el trabajo colaborativo apoyando a otros y liderarlos; por último, la motivación que es la energía impulsada para buscar nuevos retos de carácter profesional.

La evaluación de desempeño es un indicador que permite analizar el rendimiento pasado y actual de los empleados en relación con metas y objetivos; el Assessment Center, que involucra ejercicios de simulación y dinámicas de grupo para evaluar habilidades como liderazgo y resolución de problemas; y la revisión de competencias, donde se comparan las habilidades y cualidades individuales con las necesarias para roles superiores.

En línea de las evaluaciones, otra técnica para identificar los altos potenciales es la realización de evaluación 360 grados que consiste en un cuestionario que se aplica a aquellas personas que tienen una mayor interacción con el colaborador, tales como sus compañeros de trabajo, líder, clientes internos y externos. La información obtenida por esta evaluación permite analizar el acoplamiento del colaborador ante diversos acontecimientos (Chiavenato, 2009).

En este sentido, el rendimiento una empresa depende del nivel de empleados cualitativamente hablando, gracias a ello las organizaciones retienen altos potenciales de talentos, de diversas formas, donde es esencial la contratación y el desarrollo de ideas, así como atraerlos y retenerlos, varias empresas tienen técnicas para identificar los altos potenciales, evaluando diferentes medidas del cociente intelectual.

Por ello, dependiendo del nivel de empleado que busquen además del área a trabajar, algunas empresas evalúan su capacidad de evolución rápida, el potencial más el rendimiento, es decir, buscan el conocimiento, habilidades, capacidades cognitivas, agilidad y motivaciones. Siendo así, cada una de ellas son técnicas que utilizan actualmente las empresas para detectar altos potenciales dentro de las empresas (Kehoe et al., 2022).

Por otra parte, Galvis Lista, González Zabala y Sánchez Torres (Galvis Lista et al., 2017) argumentan que las empresas emplean técnicas y herramientas en procesos para el desarrollo más la retención del factor más importante, el recurso humano con alto desempeño y potencial, las herramientas que utilizan una vez alcanzado el proceso final de retención es el aumento de sueldo, mayor capacitación, la percepción de sus comportamientos, que son funcionales para la organización, sin embargo, estas

herramientas presentan oportunidades de mejora para alcanzar mayor nivel de productividad y alto desempeño, para optimizar la gestión del desarrollo individual.

1.2.3 Estrategias de la gestión del conocimiento para desarrollar altos potenciales

El describir las estrategias para la gestión del conocimiento para desarrollar altos potenciales tiene que ir de acuerdo a ciertos requisitos con normas técnicas detallada por la empresa, en donde, se debe hacer una revisión literaria por los conceptos utilizados en la gestión del conocimiento, así como la creación del mismo y la transferencia, en ello se busca la importancia de establecer mayor conocimiento manejado dentro de una empresa con el fin de implementar estrategias con mayor propiedad para el éxito de una gestión dentro de las organizaciones.

Estas herramientas son fundamentales ya que permiten a las organizaciones 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 altos potenciales, 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 gestión del talento, impulsando la innovación y la competitividad organizativa.

De hecho, las estrategias que utilizan las empresas para desarrollar un mayor nivel de potenciales se basan en seguir evaluando al personal para aumentar su máxima capacidad cognitiva, así como manejar los conocimientos actuales e inválidos, la empresa desarrolla e implementa varias estrategias basadas en el conocimiento que requieran, así

pues, se trata de explorar varios modelos de estrategias de gestión del conocimiento específico (Alba Herrera y Jiménez, 2021).

Con la finalidad de lograr una evaluación al personal efectiva, es necesario estrategias que se adecuen a la visión de la organización y estén soportados por los directores, estas, deben ser desarrolladas en conjunto 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 gestionar el conocimiento:

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 coaching, mentoring, 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 gestión de conocimiento se basa en la forma en como estas se aplican. Para el desarrollo de altos potenciales 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 alto potencial.

CAPÍTULO II

**METODOLOGÍA DEL PROCESO DE
INVESTIGACIÓN**

2.1 Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque mixto debido a que se combina el uso de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación para responder al planteamiento de una problemática. El enfoque mixto analiza los datos cuantitativos y cualitativos ofreciendo una perspectiva amplia del fenómeno, fidelidad de los instrumentos de recolección de datos, mejor capacidad de explicación de los datos recopilados para su análisis. En resumen, el enfoque mixto representa una alta profundidad, riqueza interpretativa, una mayor gama para análisis e interpretación de datos (Hernández Sampieri et al., 2014).

2.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación exploratorio, según (Hernández Sampieri et al., 2014, pp. 92-93) es aquel que 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. El valor que tiene este tipo de investigación radica en que se tendrá una familiarización con los fenómenos poco estudiados y tener una mayor información en determinado contexto. Por tal motivo, la investigación analizará la incidencia de la escasez de la gestión del conocimiento en la construcción de altos potenciales de las empresas ecuatorianas del sector comercial de bebidas y alimentos de Guayaquil.

Además, otro tipo de investigación relevante para el presente trabajo es el presentado por (Hernández Sampieri et al., 2014, pp. 93-94), investigación correlacional. Este tipo de investigación permite conocer la relación de dos o más conceptos, variable o categorías. Tiene la particularidad de medir cada una de las variables o conceptos para luego analizarlas a detalle y establecer las conexiones entre sí, es decir, permite

determinar el valor de una variable sobre la otra proporcionando información pertinente al grado de relación de las variables en estudio. En la investigación particular, se evalúa la incidencia de la gestión del conocimiento en la construcción de altos potenciales.

2.3 Métodos de investigación

Para la presente investigación se utiliza métodos investigativos que permiten la recolección de datos para su posterior análisis con el fin de determinar nueva información o en su efecto, tener una mayor perspectiva del tema.

El método analítico permite analizar las variables de la investigación desde sus causas, efecto y características; permitiendo una comprensión de las variables para su estudio y obtención de resultados puntuales y congruentes.

Adicional, el método sintético es un enfoque de razonamiento que se utiliza en diversas disciplinas, incluyendo la filosofía, las matemáticas, la lingüística y la ciencia en general. Se refiere a la construcción de un todo o sistema a partir de las partes o elementos individuales que han sido identificados y analizados previamente; en otras palabras, este método permite comprender la relación de las variables, en este caso particular, las variables de gestión del conocimiento y los altos potenciales en las organizaciones.

2.4 Técnicas

Los instrumentos que se emplean en la identificación de altos potenciales es la empleada por (Proaño, 2021) que permite detectar por medio de pruebas, aquellos perfiles aptos para ser considerados alto potenciales considerando su destreza social, inteligencia emocional, resolución de problemas y liderazgo. Para evaluar a los altos potenciales, utiliza las técnicas tales como; test de Wonderlic, *assessment center*, evaluación de 360

grados de la frecuencia de estilos bajo presión y evaluación de 360 grados performance *promoter score* (PPS).

Para el presente ensayo, se selecciona el test de Wonderlic (Anexo 1) debido a que permite la medición del talento evaluando la capacidad cognitiva para el aprendizaje y el factor G (inteligencia general). Para medir estas habilidades, se utilizan pruebas de inteligencia que evalúan diversas áreas cognitivas, como el razonamiento lógico, numérico y verbal, a través de la resolución de problemas. Estas pruebas se diseñan cuidadosamente para proporcionar una medida objetiva de la capacidad intelectual de una persona. Adicional, la prueba de Wonderlic puede ser aplicado en el tiempo limitado de estudio.

La prueba consta de 50 Ítems de progresiva dificultad y un límite de tiempo de 12 minutos, se asemeja a una prueba de aptitud cognitiva conocida como una prueba de razonamiento lógico-numérico-verbal.

Para la valoración de las pruebas, se considera las siguientes pautas:

Categorización acorde al número de respuestas correctas:

- 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

Otros factores que se consideran al momento de la valorización, es la edad del encuestado; se agregan puntos adicionales al puntaje general según la siguiente clasificación:

- 15-29 años, se agrega 0 puntos
- 30-39 años, se agrega 1 punto
- 40-49 años, se agregan 2 puntos
- 50-54 años, se agregan 3 puntos
- 55-59 años, se agregan 4 puntos
- 60 o más años, se agregan 5 puntos

Con relación a la gestión del conocimiento en los altos potenciales, se utilizará las estrategias de (Ceruti et al., 2019) (Anexo 2), las cuales van a permitir que el personal de la organización pueda generar conocimiento propicio para sus actividades alineadas a los valores de la organización, tales como:

- Aprendizaje organizacional: acciones planificadas que una organización toma 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 y contribuye al flujo abierto de conocimiento

- Tecnología del Conocimiento: adaptar la tecnología para apoyar al flujo de información organizacional.

Para obtener la información de las técnicas, se obtendrá la información a través de la encuesta Likert, que es la técnica complementaria. El instrumento que se utiliza es una guía de enunciados con formato escala de Likert enfocadas a las estrategias antes mencionadas.

2.5 Periodo y Lugar

La investigación tendrá connotación en el periodo 2020-2022 en las empresas medianas ecuatorianas del sector de bebidas no alcohólicas ubicadas en la ciudad de Guayaquil de la provincia del Guayas.

2.6 Población y Muestra

El universo comprende las empresas medianas del Sector Comercial de Venta al por mayor de bebidas no alcohólicas (jugos, gaseosas, agua mineral, entre otros), el cual se seleccionó de los 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 empresas que se encuentran activas, que han subido sus balances de los años 2020 a 2022, lo cual se obtiene la información de 32 empresas ubicadas en la Provincia del Guayas.

Para la selección de la muestra se detalla a continuación el grupo determinado para el estudio:

Tabla 4

Grupo objeto de estudio

	CIU 4.0	No. de empresas
G4630.21.01	Venta al por mayor de productos lácteos.	222
G4630.92.02	Venta al por mayor de productos de confitería.	40
G4630.94.01	Venta al por mayor de bebidas no alcohólicas (jugos, gaseosas, agua mineral, etcétera).	80
G4630.99.01	Venta al por mayor de otros productos comestibles (enlatados y conservas).	74
		416

Nota. Esta tabla detalla el grupo seleccionado como objeto de estudio de la presente investigación. *Elaboración propia.*

Para la presente investigación, de las 32 empresas antes mencionada, se considera aquellas empresas con inicio de actividades de los últimos 5 años dado en Ecuador, las que la gestión del conocimiento se ha insertado en las áreas de talento humano y a su vez, el uso de la tecnología.

2.7 Variables

- Independiente: Gestión del conocimiento
- Dependiente: Altos potenciales

Tabla 5*Operacionalización de variables*

Variables		Definición	Dimensiones	Técnica de medición
Variable Independiente	Gestión del conocimiento o	Concepto empleado en las organizaciones para intercambiar e información y conocimientos a través de herramientas para administración el capital intelectual.	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar el aprendizaje organizacional ● Comunicación organizacional ● Herramientas de comunicación ● Herramientas tecnológicas 	Encuestas
Variable Dependiente	Altos potenciales	Son los colaboradores cuyas habilidades y capacidad destacan de sus pares y tienen la característica de liderazgo, trabajo en equipo y eficacia en cumplimiento de tareas	<ul style="list-style-type: none"> ● Características de altos potenciales ● Evaluación de altos potenciales ● Potenciar perfiles de alto potenciales 	Test de Wonderlic

Nota. Esta tabla define la forma en cómo se observará y analizará cada variable de estudio. *Elaboración propia.*

2.8 Procesamiento y procedimiento (las herramientas y los pasos para el análisis de la información)

La realización de este tema se realiza con la finalidad identificar la incidencia de la gestión del conocimiento en la detección de perfiles de colaboradores de las empresas medianas del del sector comercial de bebidas y alimentos a ser considerados como altos potenciales. Estos altos potenciales son los que dan la milla extra a través de la ejecución eficiente de sus labores y potenciando a sus pares a través del liderazgo.

En la actualidad, las organizaciones y el capital humano que las componen viven en una era en la que la información es relevante para cualquier ejecución de actividad y

toma de decisiones. El restringir o desconocer de la importancia de la información en las organizaciones, solo permite la desaparición de la organización. Por tal motivo, ante la gran diversificación de información que existe por el uso de internet, es primordial gestionar la información y transformarla en conocimiento que permita ser de utilidad para los colaboradores y que estos a su vez, puedan compartir con sus semejantes aquellos conocimientos que posean convirtiendo en activo intelectual de la organización.

Adicional, para la detección de altos potenciales se deben considerar ciertas características que difieren de las personas de alto desempeño. Los perfiles de alto desempeño son aquellas personas que cumplen con la realización de actividades específicas, sin embargo, no poseen las habilidades para tomar liderazgo o de afrontar nuevos retos que permitan potenciar sus habilidades y conocimientos. Por otra parte, los altos potenciales y buscan desafiar sus capacidades tomando cargos de alto liderazgo, gestionando equipos y tareas; esto permite crear un ambiente dinámico en la organización cuyos beneficios se reflejarán en el desempeño de su capital humano.

Revisando la literatura para el soporte del presente trabajo, se encontraron diversos postulados que definen las variables a estudiar, la gestión del conocimiento y altos potenciales. En síntesis, los postulados concluyen que la importancia de ambas variables en la actualidad de las organizaciones.

En primea instancia, se identifica las características que conforman la gestión del conocimiento y los altos potenciales para tener un panorama preciso de cada variable para su análisis. Por consiguiente, una vez se identifiquen las características, se diagnostica las falencias en la construcción de altos potenciales y la gestión del conocimiento en las empresas del sector de bebidas no alcohólicas de Guayaquil; por último, diseñar

estrategias para gestionar el conocimiento en el desarrollo de los altos potenciales en las organizaciones del sector antes mencionado.

Para el logro de lo anterior expuesto, se analiza el contexto histórico de ambas variables, su importancia, aporte a la sociedad actual y estrategias para ser empleadas en la población en estudio.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presenta los resultados del estudio de campo de las dos variables; la gestión del conocimiento y altos potenciales. Los resultados obtenidos permiten analizar a detalle el desarrollo de las organizaciones desde la percepción de sus colaboradores en el campo de gestión del conocimiento y potenciar perfiles de alto potencial, además de interpretar las opiniones de los colaboradores.

3.1 Presentación de los resultados del test Wonderlic

En la actualidad, las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Guayaquil incorporan paulatinamente la importancia de tener en su capital humano aquellos perfiles denominados altos potenciales que permiten no solo el cumplimiento de sus objetivos organizacional, sino que, además, promueve un mejor clima organizacional. El test de Wonderlic permite identificar uno de los factores claves para el reconocimiento de los perfiles de alto potencial.

Como se mencionó en el capítulo anterior, se aplica el estudio de la gestión del conocimiento a través del test Wonderlic al personal de 5 empresas entre pequeñas y medianas de la ciudad de guayaquil para determinar el nivel de inteligencia de los colaboradores acorde a los resultados proporcionados y considerando el factor de la edad al momento de calificar las pruebas.

Tabla 6

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.*

Los resultados resumidos en la tabla anterior, 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 la 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.

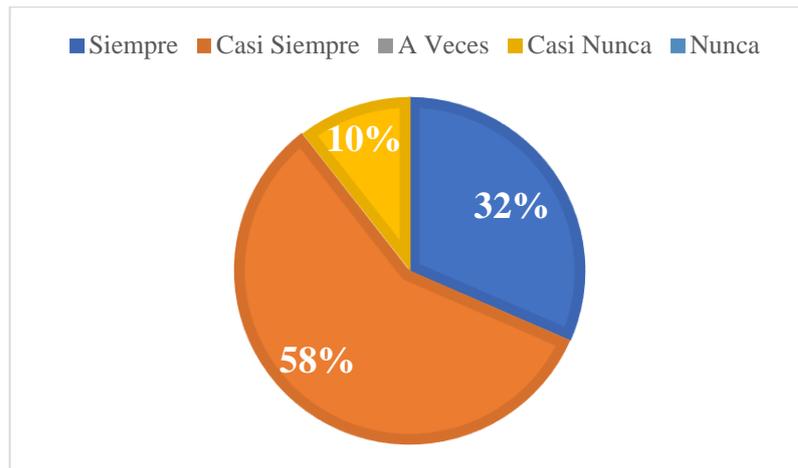
Con relación a la gestión del conocimiento, se realiza una encuesta al personal de las cinco empresas para medir cuatro campos alienados a los criterios que debe considerar la organización.

Dimensión: Aprendizaje Organizacional

Ítem 1 – Plan de Trabajo

Figura 4

La organización expone el plan de trabajo a corto y largo plazo



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre la ejecución de las organizaciones al comunicar los planes de trabajo. *Elaboración propia.*

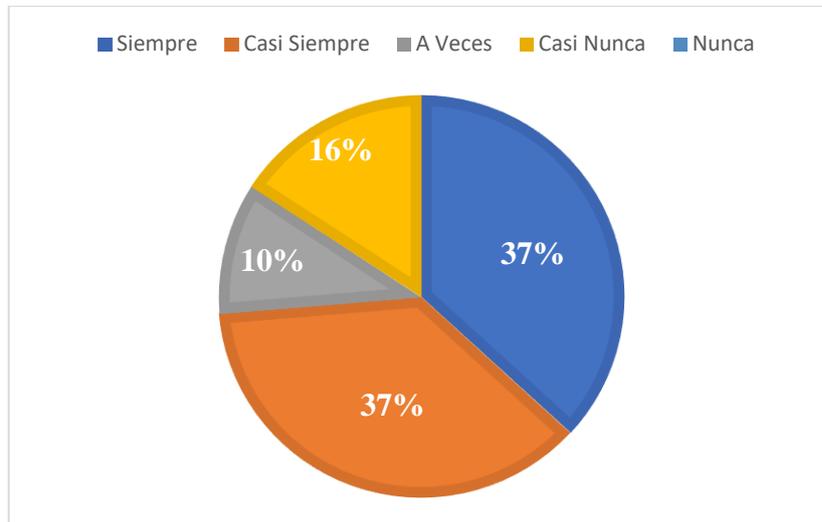
Como se aprecia en la figura, más de la mitad de las empresas de estudio comparten con sus equipos los planes de trabajo que se deben realizar a corto y mediano plazo, lo cual resulta favorable para la obtención de un rendimiento óptimo para la organización.

Dimensión: Aprendizaje Organizacional

Ítem 2 – Trabajo Colaborativo

Figura 5

La organización promueve el trabajo colaborativo



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre la ejecución de las organizaciones al comunicar los planes de trabajo. *Elaboración propia.*

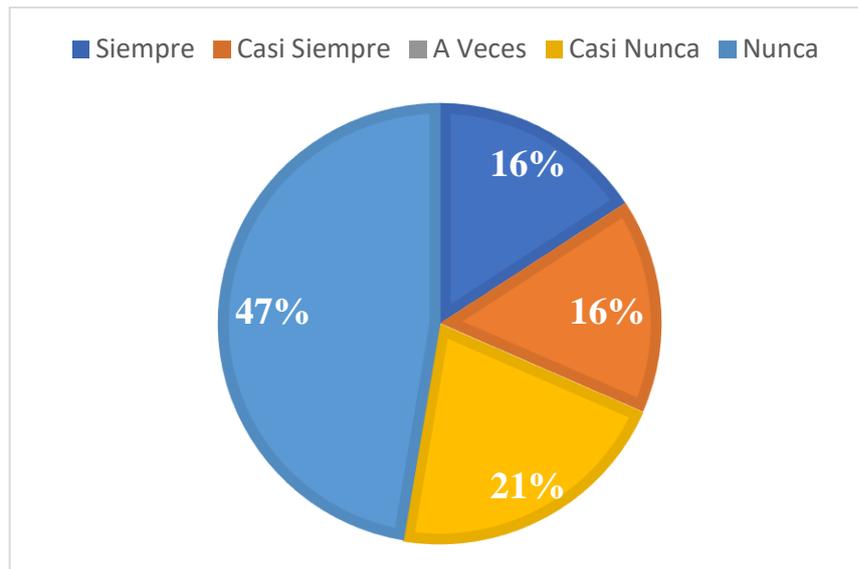
Según los resultados de la encuesta, el 74% de las organizaciones estudiadas, promueven el trabajo colaborativo en sus filas de trabajo para la obtención de mejores resultados en las labores de sus colaboradores.

Dimensión: Aprendizaje Organizacional

Ítem 3 – Sesiones colaborativas para empleados

Figura 6

Inversión de las organizaciones en sesiones colaborativas para sus colaboradores



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre la inversión que realizan sus organizaciones para los trabajos colaborativos. *Elaboración propia.*

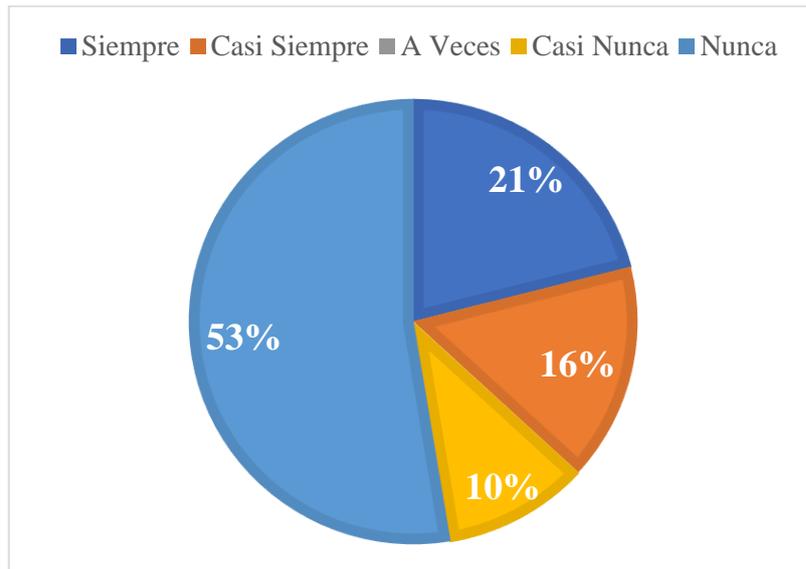
La figura detalla que no existe una inversión por parte de las empresas en desarrollar grupos focales para difusión de conocimientos entre los colaboradores, información informal que puede ser de utilidad para las labores de diversas áreas del negocio.

Dimensión: Aprendizaje Organizacional

Ítem 4 – Proyectos de colaboradores

Figura 7

La organización desarrolla proyectos propuestos de los colaboradores.



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre el apoyo de la organización en desarrollar proyectos de sus colaboradores. *Elaboración propia.*

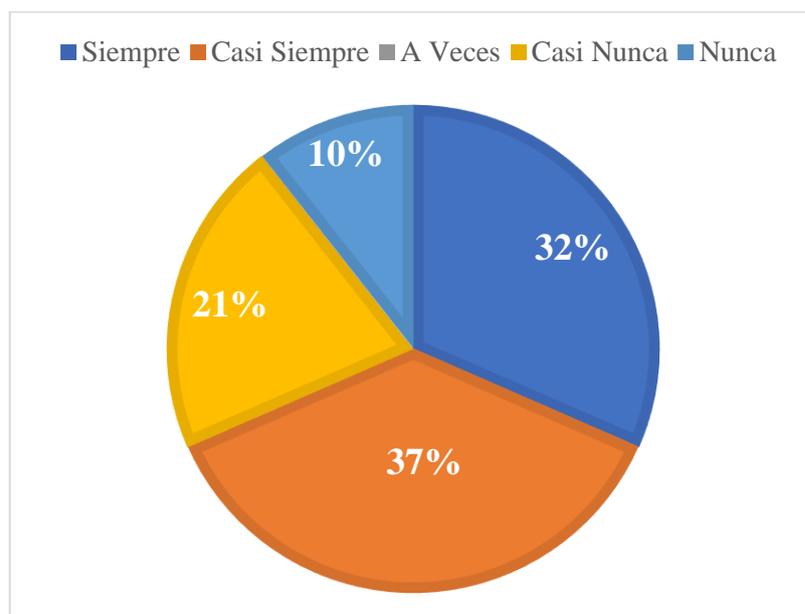
Se evidencia en la figura que las organizaciones no promueven el desarrollo de proyectos, planes o programas que los colaboradores proponen cuyo propósito es aparte de ofrecer mejoras en la organización, también forma parte del desarrollo profesional del individuo.

Dimensión: Aprendizaje Organizacional

Ítem 5 – Documentación de mejores prácticas

Figura 8

La organización documenta las mejores prácticas y lecciones aprendidas para futuras consultas.



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre si la organización documenta las buenas prácticas para ser consultadas en próximos eventos.

Elaboración propia.

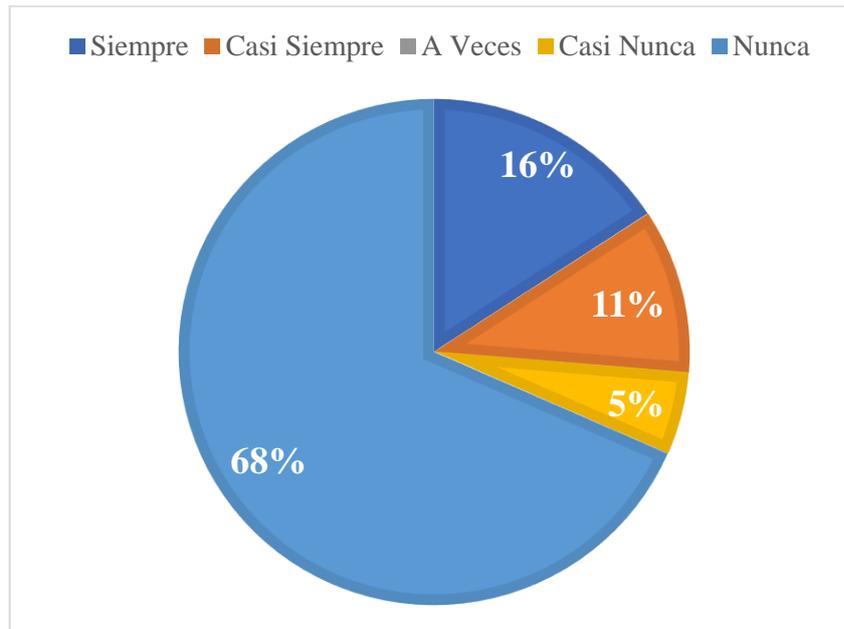
Como se aprecia en los resultados, las organizaciones estudiadas documentan las mejores prácticas de los colaboradores para que las mismas puedan ser consultadas en un futuro por otros miembros de la organización y ser una guía para la toma de decisiones.

Dimensión: Aprendizaje Organizacional

Ítem 6 – Programas de mentoría

Figura 9

La organización establece programas de mentoría a sus colaboradores.



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre los programas de mentoría de la organización. *Elaboración propia.*

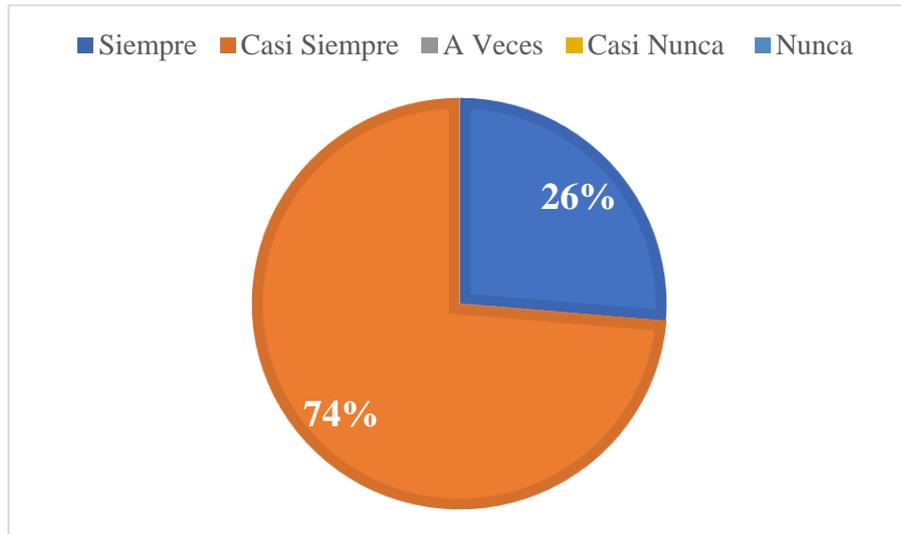
Acorde a los resultados obtenidos, los colaboradores no tienen acceso a programas de mentoría en la que, en relación profesional, una persona que posea conocimientos y la experiencia del caso pueda brindar soporte aquella persona de la organización que presenta falencias en la gestión de sus labores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

Dimensión: Cultura del Conocimiento

Ítem 1 – Política de puertas abiertas

Figura 10

La organización tiene una política de puertas abiertas que permite una relación entre líderes y supervisados estrecha de comunicación sin obstrucciones.



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre si su organización establece una relación estrecha de comunicación entre líderes y subordinados. *Elaboración propia.*

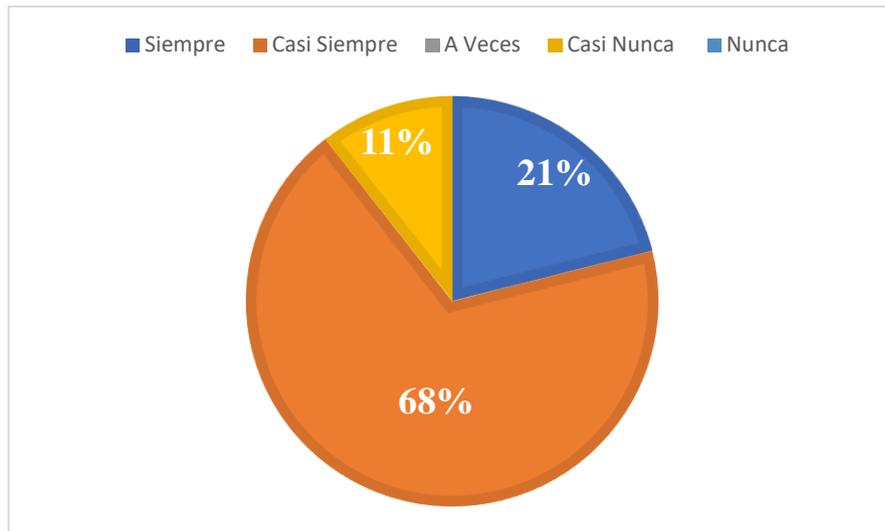
La figura hace mención de que las organizaciones promueven efectivamente una estrecha relación entre líder y supervisado, eliminando las barreras de comunicación entre ambos teniendo como resultado una comunicación efectiva en cada uno de los acontecimientos de sus labores logrando la prevención de problemas en la organización.

Dimensión: Cultura del Conocimiento

Ítem 2 – Respeto de opinión de los colaboradores

Figura 11

La organización fomenta el respeto de las opiniones de los colaboradores



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre el respeto que promueve la compañía en sus equipos de trabajo. *Elaboración propia.*

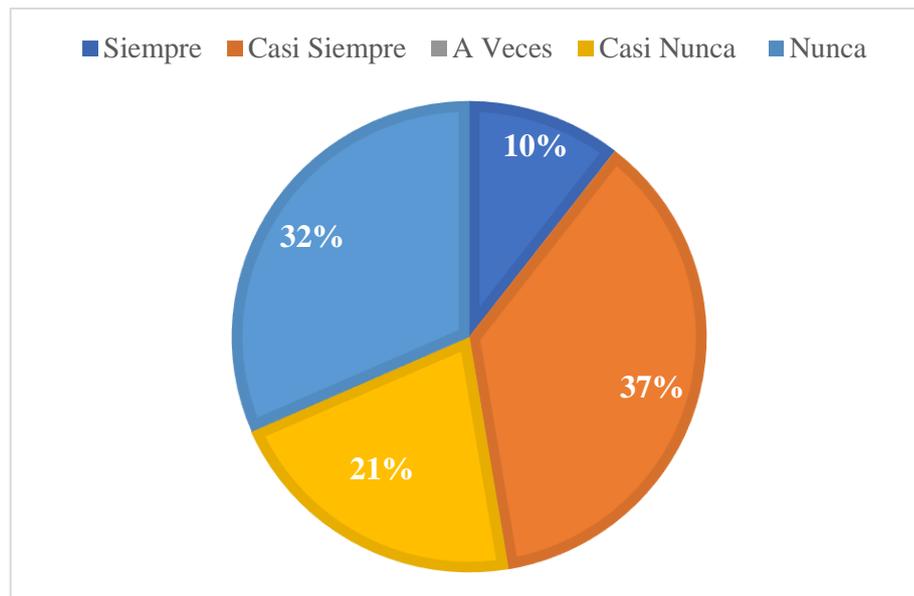
Como se evidencia en los resultados, la opinión de los colaboradores es respetada y promovida en las organizaciones, lo que permite la libre expresión sin dejar a un lado el respeto entre colegas, líderes y demás miembros de la empresa. Esta acción de la empresa da estabilidad en los colaboradores ante una cultura respetuosa y evita la rotación.

Dimensión: Cultura del Conocimiento

Ítem 3 – Programas de reconocimiento

Figura 12

La organización tiene programas de reconocimiento



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre los programas de reconocimiento en sus lugares de trabajo. *Elaboración propia.*

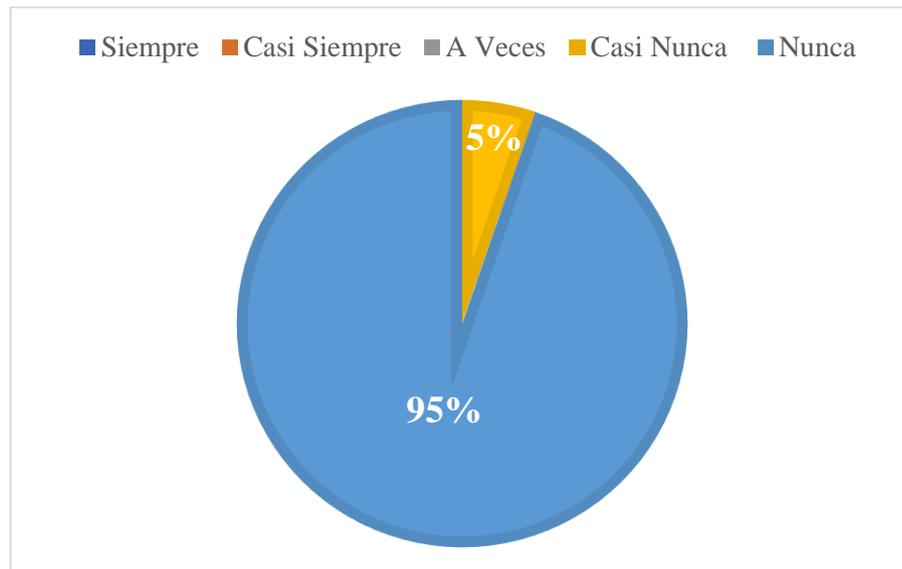
El 37% de la población encuestada, indica que sus organizaciones tienen programas de reconocimiento por diferentes méritos laborales, sin embargo, se puede determinar que el 63% de los colaboradores no tienen una distinción en sus lugares de trabajo. Por tal motivo, se puede indicar que la falta de reconocimiento es uno de los factores determinantes para la renuncia voluntaria de colaboradores dando cabida a un déficit de personal competente y comprometido con la organización.

Dimensión: Cultura del Conocimiento

Ítem 4 – Proyectos colaborativos con países

Figura 13

La organización promueve la participación de proyectos colaborativos con compañeros de otras áreas o países



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre el apoyo que brinda sus organizaciones para los trabajos colaborativos con compañeros de otros países.

Elaboración propia.

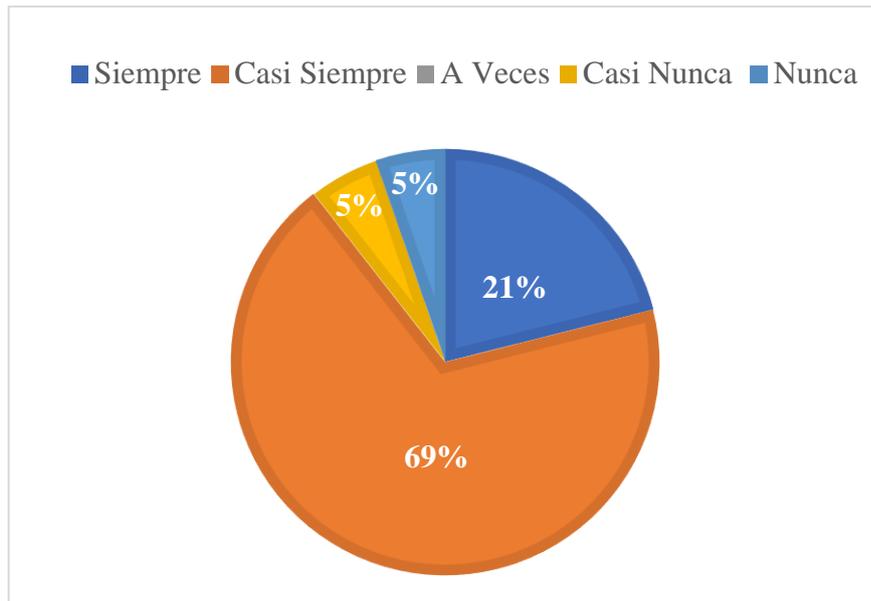
Acorde a los resultados de la encuesta, las organizaciones no promueven trabajos con otros miembros de la organización que pueden estar ubicados en otros países o de otras áreas del mismo territorio. El no fomentar esta actividad evita el enriquecimiento cultural y de conocimiento de las personas que pueden tener habilidades diferentes a las que desempeña actualmente en sus cargos.

Dimensión: Cultura del Conocimiento

Ítem 5 – Errores son fuente de aprendizaje

Figura 14

La organización promueve una cultura donde los errores son fuente del aprendizaje.



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre el respeto que promueve la compañía en sus equipos de trabajo. *Elaboración propia.*

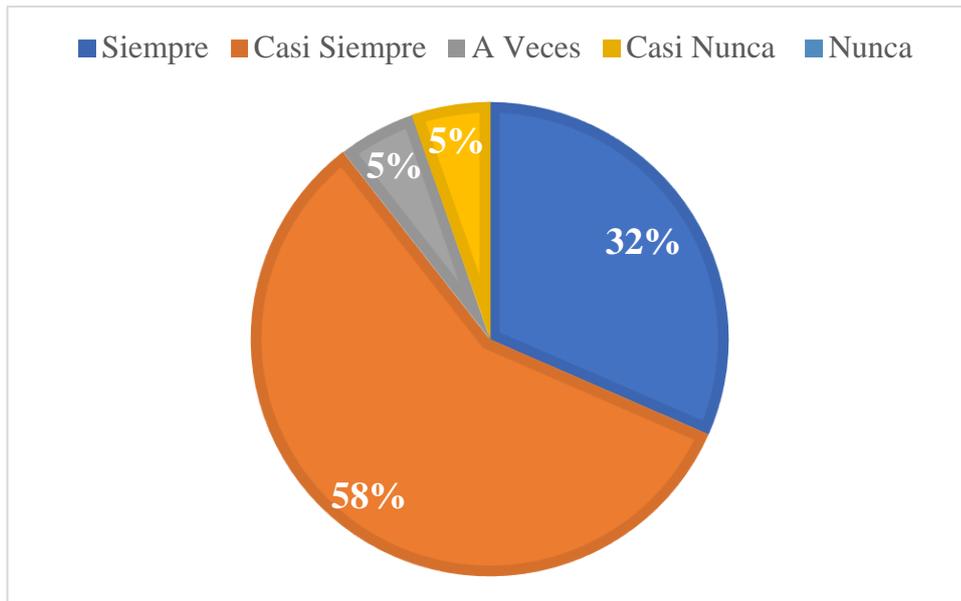
El aprendizaje es el resultado de los errores que se han cometido para aprender de ellos y tener el mejor provecho de ello, y las organizaciones dan cabida a que los errores no solo queden bajo ese contexto, sino que sean lecciones aprendidas para sus colaboradores actuales y futuros. Con ello, permite la disminución de falencias laborales y comportamientos no deseados que afecten la cultura de la organización.

Dimensión: Cultura del Conocimiento

Ítem 6 – Expresión de opinión

Figura 15

La organización permite a sus colaboradores expresar sus ideas libremente.



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre la apertura de la organización hacia sus colaboradores para expresar libremente sus ideas. *Elaboración propia.*

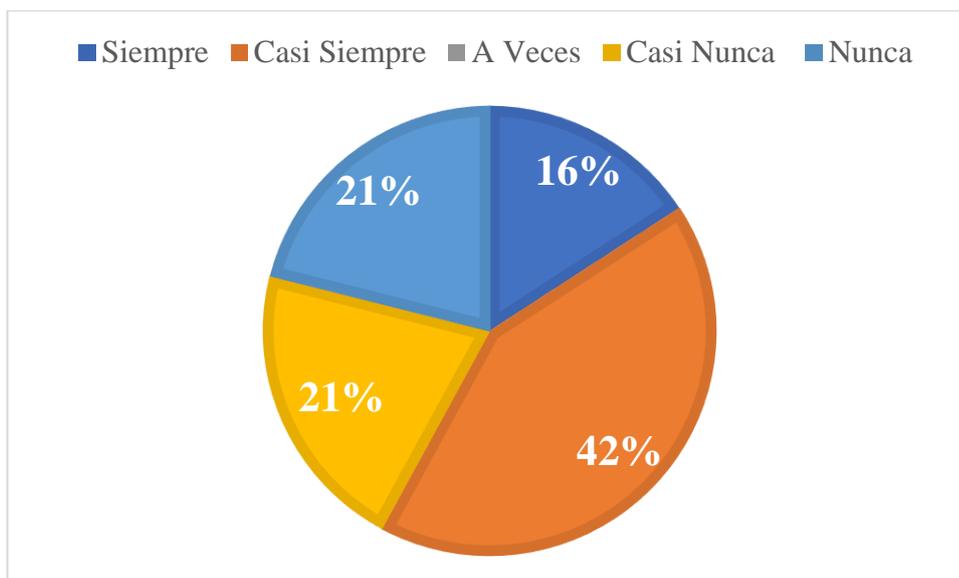
Según lo que indica la figura, la libertad de expresión de los colaboradores permite que sus ideas sean de alto valor para potenciar nuevas áreas del negocio u optimizar procesos en favor de la compañía y de los demás miembros del equipo.

Dimensión: Cultura del Conocimiento

Ítem 7 – Nuevas ideas y enfoques

Figura 16

La organización promueve la curiosidad intelectual y la exploración constante de nuevas ideas y enfoques.



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre la accesibilidad de la organización por nuevas ideas. *Elaboración propia.*

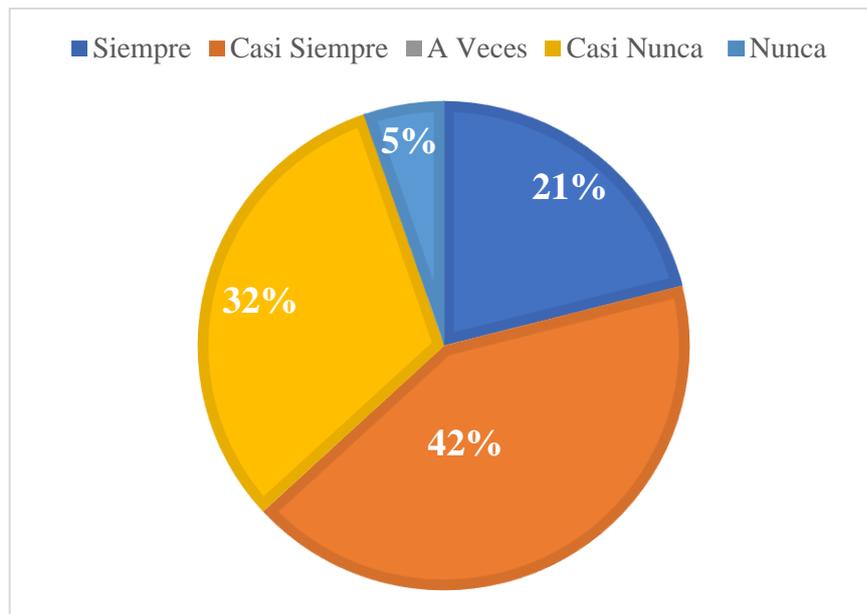
Acorde a los resultados obtenidos, las organizaciones permiten a sus colaboradores la exploración independiente de nuevos conocimientos para otorgar nuevas ideas a los líderes de la organización. Esta acción permite tener una visión amplia de la situación organizacional y centralizar esfuerzos en puntos ciegos que son parte elemental de la buena administración del negocio.

Dimensión: Comunicación Organizacional

Ítem 1 – Comunicados breves

Figura 17

Los comunicados organizacionales son breves y concisos



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre la calidad de los comunicados organizacionales. *Elaboración propia.*

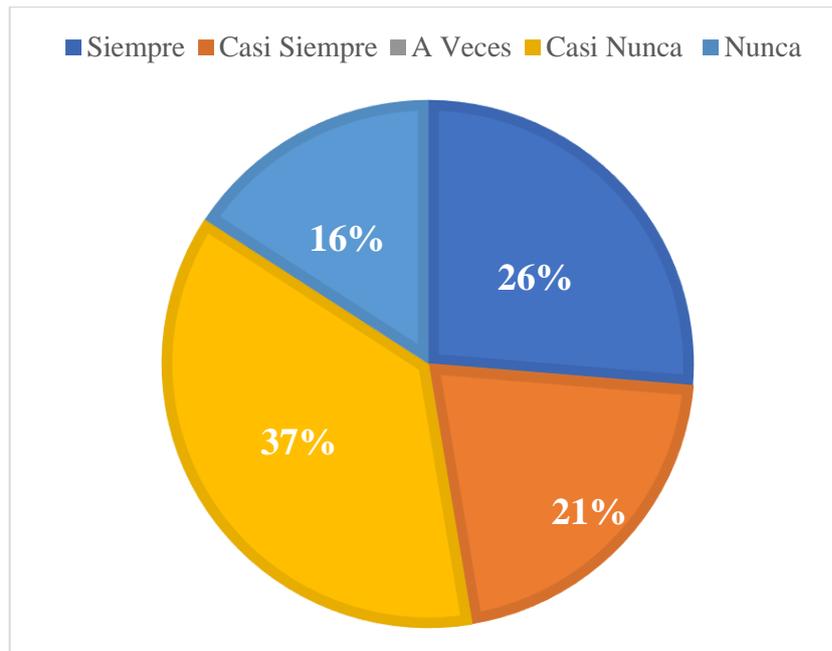
Acorde a los resultados obtenidos, las organizaciones emiten comunicados precisos a sus colaboradores sobre las novedades del negocio o cambios que pueden existir. Estos comunicados permiten que el colaborador tenga pleno conocimiento de los acontecimientos sin confusión o vaguedades, y se previene el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

Dimensión: Comunicación Organizacional

Ítem 2 – Cambios organizacionales

Figura 18

Se expone motivos de cambios organizacionales



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que indica si sus organizaciones presentan motivos de los cambios organizacionales. *Elaboración propia.*

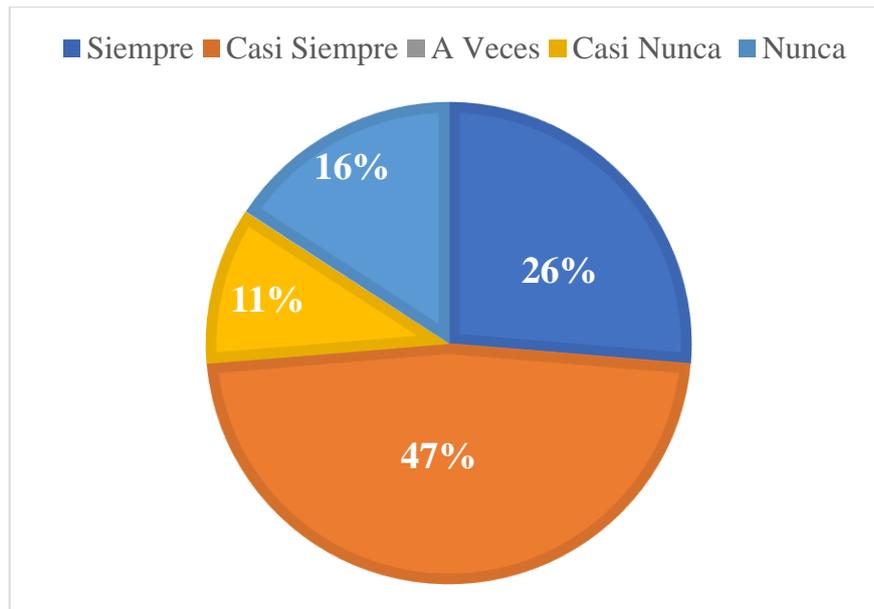
El gráfico anterior indica que las organizaciones no comunican los motivos sobre los sucesos entorno a la compañía que pudieran damnificar o beneficiar a sus colaboradores. Ante esto, da cabida a la desmotivación de los empleados y crean sesgos que dan inicio al declive de la organización por su falta de profesionalismo y compromiso.

Dimensión: Comunicación Organizacional

Ítem 3 – Cambios en el entorno organizacional

Figura 19

La organización comunica los cambios que existen en el entorno.



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre si la organización expresa los cambios en los entornos. *Elaboración propia.*

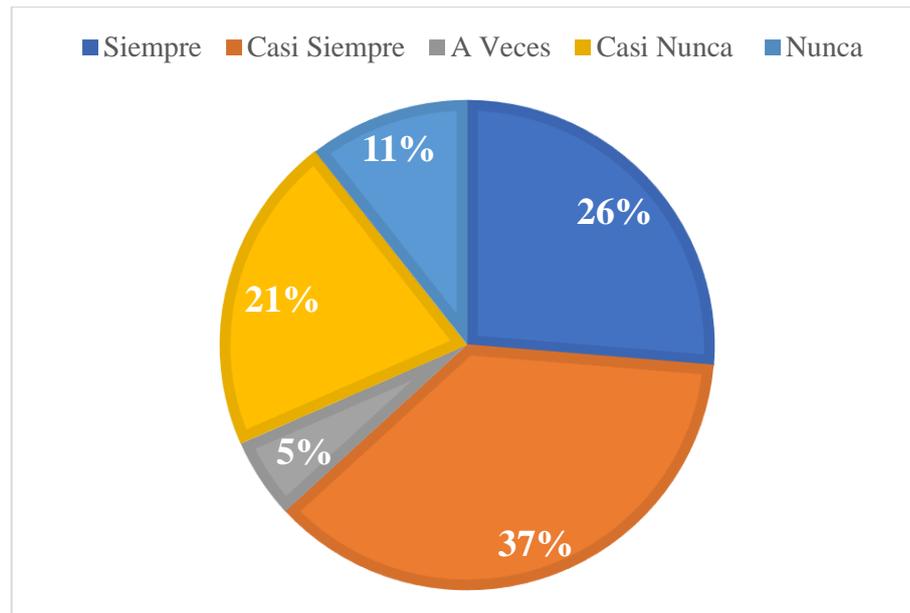
Según los resultados de la encuesta en la figura anterior, las organizaciones dan a conocer los cambios que existen en la empresa con el aval de que sus colaboradores estén al tanto para que puedan reestructurar sus labores de la forma más eficiente para no parar la productividad.

Dimensión: Comunicación Organizacional

Ítem 4 – Información transparente

Figura 20

La información otorgada por la organización es transparente



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre si la información que la empresa les otorga es transparente. *Elaboración propia.*

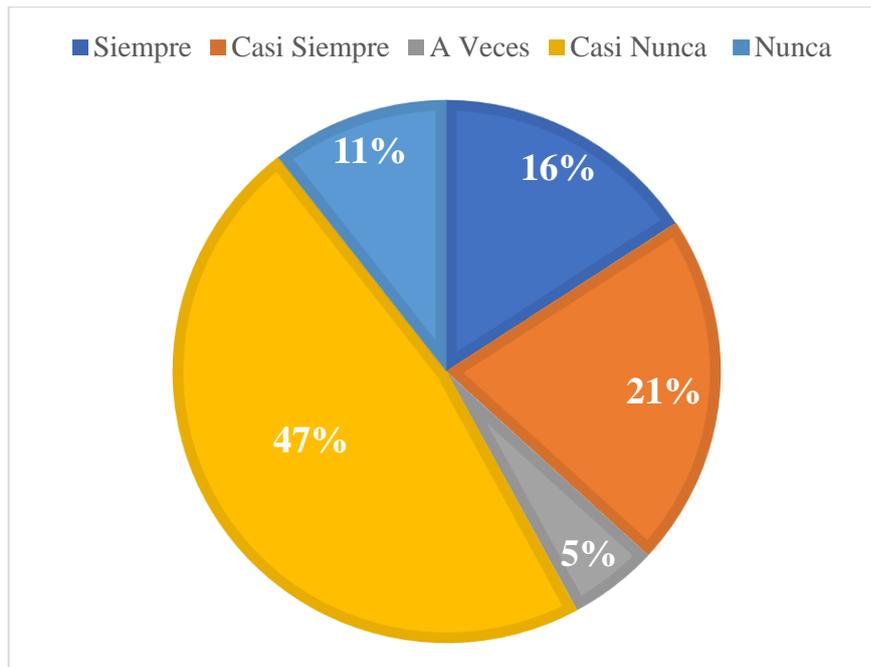
Como se aprecia en los resultados, las empresas de estudio brindan información confiable a sus colaboradores sin omitir sucesos. Es importante la calidad y transparente de la información al cuerpo laboral para evitar un desequilibrio en el clima laboral que a corto o largo plazo tendrá consecuencias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

Dimensión: Comunicación Organizacional

Ítem 5 – Canales de comunicación

Figura 21

La organización utiliza canales de comunicación eficiente para transmitir información



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre el uso de canales de información eficiente para la trasmisión de información de la empresa.

Elaboración propia.

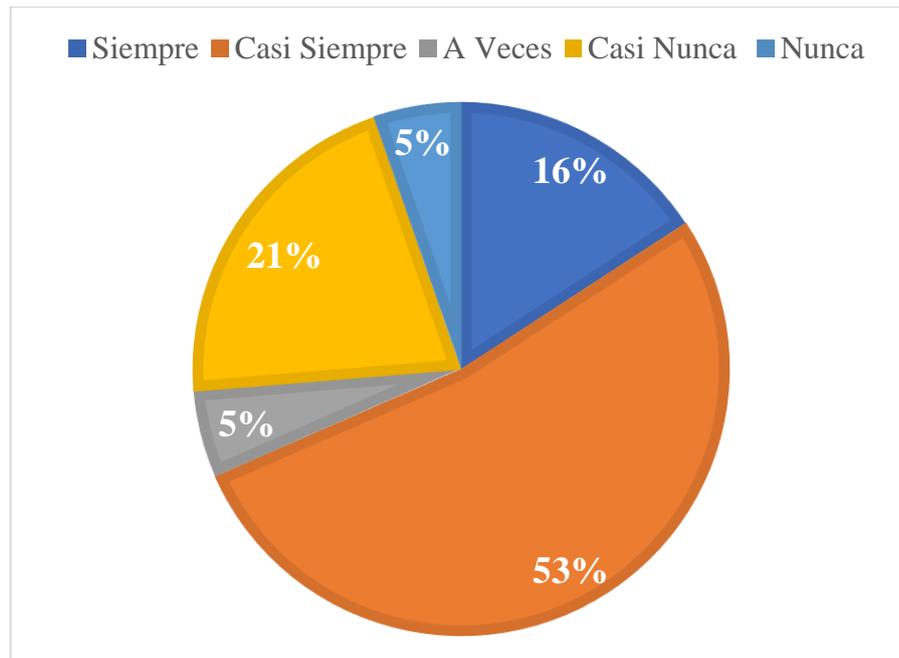
Según los resultados obtenidos, las organizaciones utilizan métodos de comunicación eficaces para transmitir toda clase de información a sus colaboradores, tanto administrativos como operativos. La interacción permite brindar el sentido de confianza del empleador hacia el colaborador y de esta manera, se construye una relación laboral estable y dinámica.

Dimensión: Tecnología del Conocimiento

Ítem 1 – Herramientas para guardar información

Figura 22

La organización utiliza herramientas fiables para guardar su información



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre el uso de herramientas tecnológicas en sus organizaciones para resguardar información.

Elaboración propia.

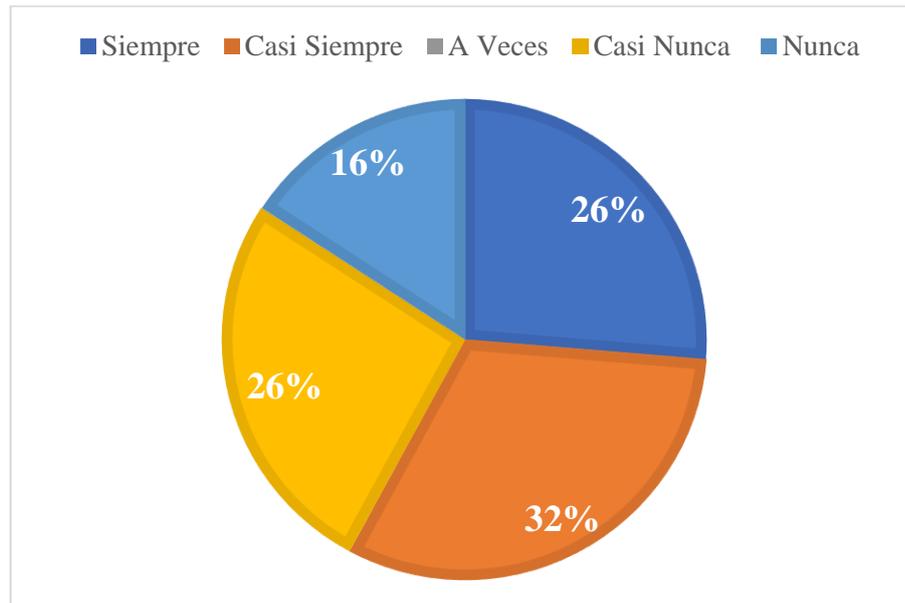
El 53% de las organizaciones encuestadas utilizan herramientas estratégicas para guardar la información y que este sea conservado con acceso solo a los miembros de la organización manteniendo un orden lógico. Además, la consulta de la información permite mejorar el rendimiento de los empleados al tener datos con los cuales pueden trabajar eficientemente y dar resultados precisos.

Dimensión: Tecnología del Conocimiento

Ítem 2 – Repositorios fiables

Figura 23

La organización respalda la información laboral en repositorios fiables



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre el respaldo de su información en repositorios de sus organizaciones. *Elaboración propia.*

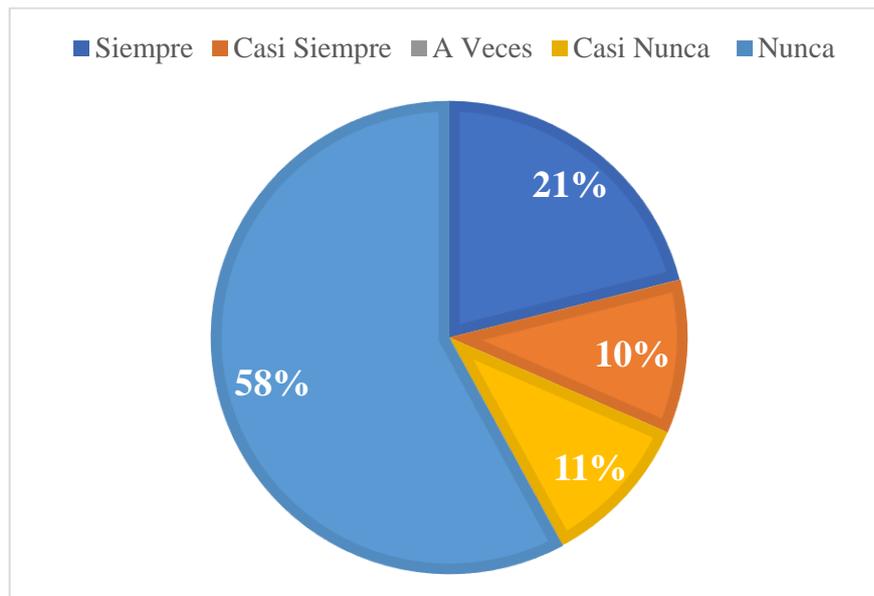
El respaldo de información por parte de las organizaciones se realiza en repositorios fiables según los resultados de la encuesta realizada. La información permanece respaldada para su consulta en futuras ocasiones que permite a los colaboradores y líderes la toma de decisiones, además, la información puede ser compartida con los demás miembros de equipo.

Dimensión: Tecnología del Conocimiento

Ítem 3 – Plataformas para aprendizaje

Figura 24

La organización tiene plataformas para el continuo aprendizaje de sus colaboradores.



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre si las organizaciones en la que laboran tienen plataformas que permiten la actualización de conocimientos. *Elaboración propia.*

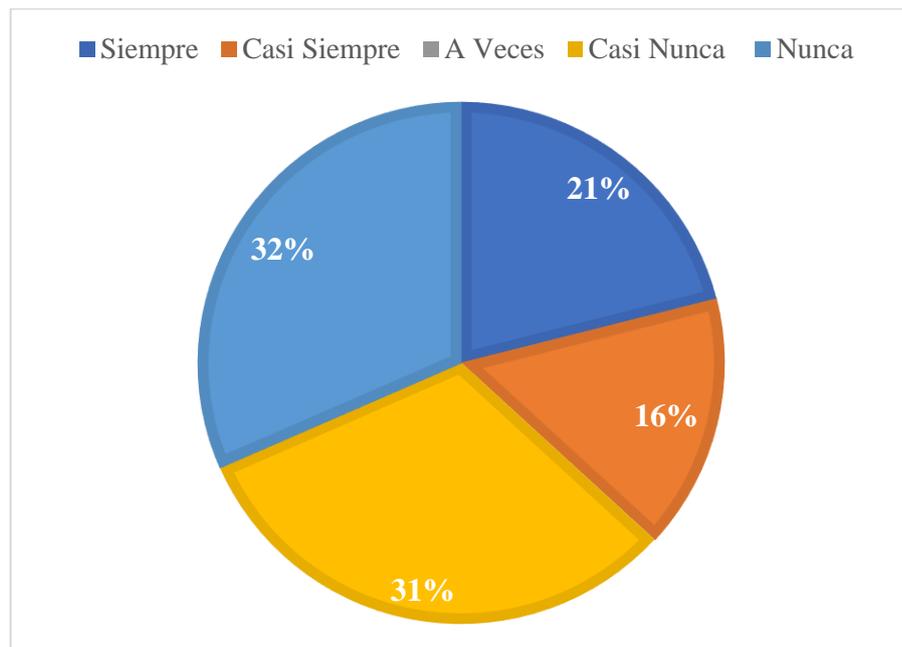
Como se aprecia en los resultados, las organizaciones de estudio no cuentan con plataformas que permitan el aprendizaje continuo de sus colaboradores. Esto imposibilita la transferencia de conocimiento de los educadores y empleados cuyos conocimientos quedan obsoletos al paso del tiempo cuando hay nuevos descubrimientos en todas las áreas de un negocio. Los empleados encuentran la falta de aprendizaje de parte de su empleador como una causa para renuncia.

Dimensión: Tecnología del Conocimiento

Ítem 4 – Plataforma para consulta de información

Figura 25

La organización cuenta con una plataforma para buscar y encontrar información en tiempo real



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre contar con herramientas que permitan obtener información en tiempo real para consulta.

Elaboración propia.

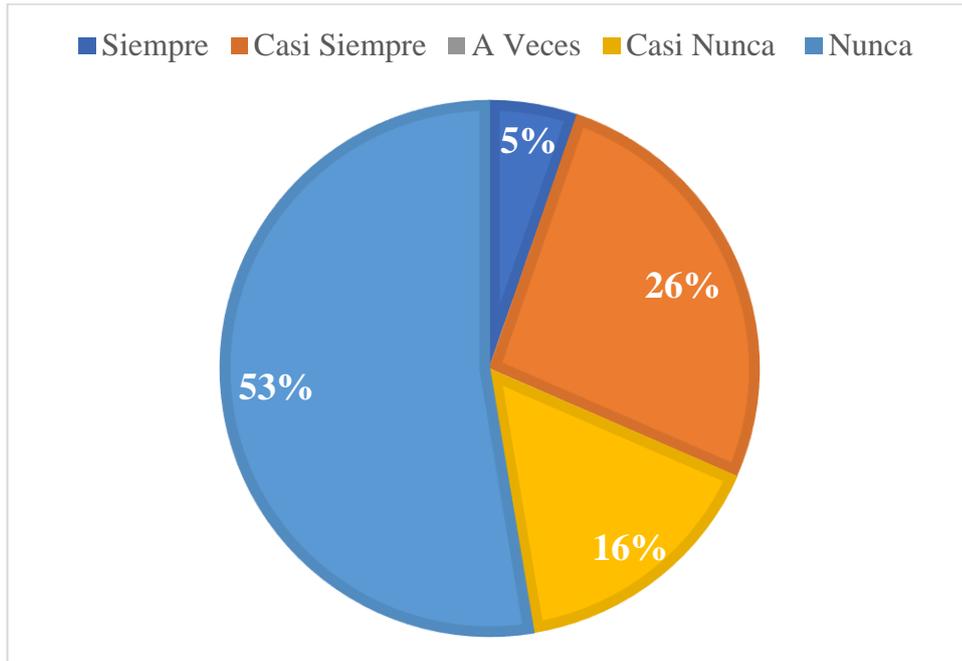
Las organizaciones no cuentan con una plataforma que permita a sus colaboradores acceder información en tiempo real, procesar grandes volúmenes de información o el procesamiento de datos para la toma de decisiones cruciales en el negocio

Dimensión: Tecnología del Conocimiento

Ítem 5 - Intranet

Figura 26

La organización cuenta con intranet



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre si sus organizaciones tienen una intranet. *Elaboración propia.*

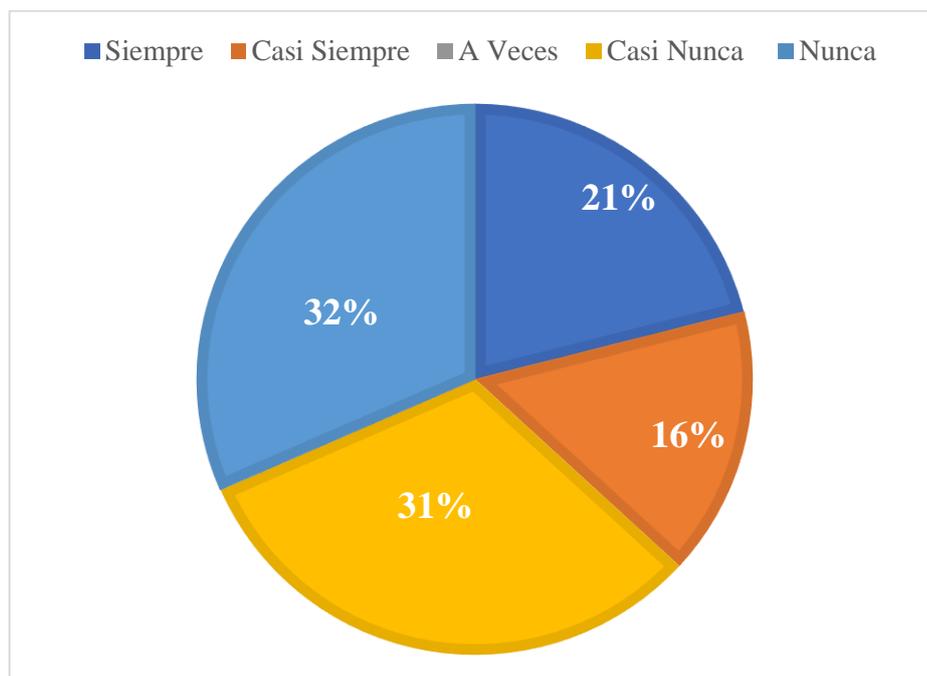
Según la información obtenido de la encuesta, las organizaciones no poseen una plataforma digital que permita a los colaboradores el acceso contenido, carpetas u otros programas del negocio para que exista una comunicación eficiente entre los equipos de trabajo o socializar información.

Dimensión: Tecnología del Conocimiento

Ítem 6 – Dispositivos para comunicación efectiva

Figura 27

La organización cuenta con dispositivos para la comunicación efectiva



Nota. Esta figura detalla el porcentaje de población que opina sobre el respeto que promueve la compañía en sus equipos de trabajo. *Elaboración propia.*

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.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Estrategias para la gestión del conocimiento en el desarrollo de perfiles con alto potencial

4.1 Descripción

De acuerdo con lo investigado ya anteriormente, se propone estrategias que permitan la incorporación efectiva de la gestión del conocimiento para desarrollar colaboradores con perfil de alto potencial a través de la interacción informal y formal empleados como parte de la socialización del conocimiento; además de desarrollar estrategias que permiten la adquisición conocimientos externo y la promoción de una cultura organizacional dinámica para la transferencia de experiencia de empleados.

El objetivo que persigue la propuesta es otorgar a las empresas medianas objeto de estudio soluciones viables para gestionar apropiadamente el conocimiento en perfiles de alto potencial en sus filas de trabajo, para obtener resultados favorables tanto para el empleado como para la empresa reduciendo las tasas de rotación y ser una empresa ejemplo hacia el público en general creando valor intangible.

4.2 Desarrollo

Las empresas objeto de estudio cuentan con un área de talento humano, por lo cual, permite que no se incurra en gastos adicionales como contratación de personal externo para impartir capacitación.

A continuación, se muestra el modelo a ejecutar acorde a la propuesta antes mencionada:

Tabla 7

Propuesta para gestionar el conocimiento en empresas medianas de Guayaquil del sector venta de bebidas no alcohólicas.

Estrategia	Duración (Horas del día)	Costo	Responsable
Comunidades de práctica	1	Sin Costo	Departamento de Recursos Humanos
Capacitaciones	2	Sin Costo	Líderes de cada área del negocio
Implementación herramienta colaborativa	2	\$6 por cada usuario	Departamento de IT
Uso de canales de comunicación	1	Sin Costo	Departamento de Recursos Humanos

Nota. En la tabla demuestra las actividades para mejorar la gestión del conocimiento. *Elaboración propia.*

Estrategia 1 - Comunidades de práctica: las comunidades de práctica son grupos enfocados en crear un espacio en el que los profesionales, en este caso los colaboradores, compartan con sus pares los aprendizajes que han tenido a lo largo de sus carreras profesionales y también, compartir sus intereses comunes afianzando las relaciones profesionales. Las actividades enlazadas a las comunidades de prácticas requieren en primera instancia la definición del propósito de la comunidad, en este caso es compartir las experiencias y aprendizajes de los colaboradores a los demás miembros de la organización en sesiones informales; adicional, se identifica e invita a miembros de la empresa que pueden enriquecer a los demás con sus conocimientos.

Como tercera actividad, es delimitar los temas a tratar en cada una de las sesiones para llevar un control de la socialización y promover la investigación independiente de cada miembro para compartirlo con los demás miembros. Una acción complementaria antes de iniciar cada sesión es recordar aquellos temas tratados con anterioridad para recordar a cada uno de los colaboradores el conocimiento que adquirieron y puedan

brindar un nuevo aporte. En el margen de una hora, las sesiones son ejecutadas sin interrumpir con las actividades planificadas de la organización.

Cuando se realice las actividades acordes a lo indicado con anterioridad, los líderes de las sesiones o jefes de la organización pueden identificar aquellos perfiles que cuentan con habilidad de liderazgo, al comunicar sus conocimientos de forma coherente y aportando al crecimiento de cada uno de los miembros del equipo. Esto permite trabajar en aquellos perfiles para que puedan ser denominados altos potenciales al inspirar a otros colaboradores, tomar retos para los puestos de la alta directiva.

Estrategia 2 – Capacitaciones: las capacitaciones es un método para que los colaboradores adquieran conocimiento de un tema específico, usualmente las capacitaciones son organizadas por las organizaciones para enriquecer de conocimientos a sus empleados bajo el desarrollo de una habilidad determinada para lograr la excelencia en la ejecución de sus labores.

Para realizar las capacitaciones es importante considerar las siguientes actividades; comunicar del plan de capacitación a cada uno de los líderes del negocio para que con su experticia pueda impartir cursos didácticos sobre la gestión que realizan cada una de sus áreas laborales; definir fechas para brindar la charla a los colaboradores; segmentar por grupos de los colaboradores para que participen de los cursos sin interrumpir las actividades laborales; en cada capacitación programar 20 minutos de dinámicas para afianzar la confianza del instructor y participantes; al final de cada actividad reforzar lo impartido por medio de roleplays. Todas las actividades mencionadas son encaminadas a su aplicación con la ayuda del departamento de talento humano al guiar a los líderes a planificar los cursos e incentivar a los colaboradores a ser

partícipes de las capacitaciones como un beneficio enfocado en el bienestar profesional de cada uno.

Estrategia 3 – Implementación de herramientas colaborativas: para potenciar la gestión del conocimiento es la implementación de herramientas colaborativas que permiten la interacción de todos los miembros de la organización a través de dispositivo inteligentes. Para el logro de la estrategia, las organizaciones deben considerar la importancia del uso de herramientas tecnológicas para que su cuerpo laboral puedan mantenerse en constante comunicación, respaldar la información de sus trabajos y obtener información necesaria para el logro de sus labores. En esta particularidad, la organización debe identificar la cantidad de colaboradores que tienen para implementar un plan empresarial básico de (Microsoft, 2023) con un costo de \$6 por usuario, en el que ofrece la herramienta interactiva Microsoft Teams para estar comunicado con cualquier miembro de la empresa en cualquier hora y tiene incluido otros servicios de Microsoft 365 que permitirá la recopilación y almacenamiento de información en repositorios seguros y que podrán ser compartidos con demás miembros del negocio.

Esta herramienta responde a la necesidad básica de las organizaciones de objeto de estudio, que es la falta de plataformas que permiten el alcance de información para consultas o enriquecimiento de conocimiento de los colaboradores. Como actividades siguientes luego de la implementación, es gestionar capacitación para el uso de la herramienta a los miembros de la organización a través de los diferentes dispositivos inteligentes que cada empleado tiene a su disposición, adicional, incentivar el uso de la herramienta como una forma efectiva y recursiva para la gestión de actividades de cada uno.

Estrategia 4 – Uso de canales de comunicación: es el medio por el cual un individuo u organización lleva a cabo el acto comunicativo para la transferencia de información para un fin determinado. Para completar el uso tecnológico, se suma el uso de los canales tradicionales de comunicación. Las actividades para el cumplimiento de la estrategia es identificar el tipo de contenido que se va a transmitir, conociendo al público al cual se expondrá la comunicación para que la noticia redactada en un lenguaje universal sencillo de entender e interiorizar.

Como siguiente actividad, es identificar los lugares de mayor aglomeración de personal para hacer uso de avisos físicos que complementa la comunicación digital en el caso de que por medio de correo u otro canal digital, el colaborador no haya podido acceder a la información. Los posters, carteles y acrílicos son un punto visual llamativo a las personas por lo cual es efectivo para realizar también comunicados o recordatorios de asuntos relevantes en la organización. De esta forma, los colaboradores tendrán sentido de pertinencia hacia los acontecimientos de la organización. Adicional, la actividad para reforzar que la comunicación se haya interiorizado por parte de los colaboradores es tener un acercamiento con los equipos de trabajo para conocer si existen dudas o comentarios de los comunicados realizados por la organización.

4.3 Evaluación

Según la propuesta desarrollada, se evidencia que las organizaciones identifican a los altos potenciales a través de las estrategias para gestionar el conocimiento. Las evaluaciones para los altos potenciales se los realiza a través encuestas aquellos perfiles con las cualidades de liderazgo y se complementa con las entrevistas para medir las capacidades cognitivas y habilidades de gestión; adicional, conocer el nivel de

compromiso que tienen con la organización y como su gestión beneficia a la cultura del negocio a través de la identificación de sesgos en la alta dirección

4.4 Conclusiones

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.

Finalmente, se observa 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.

Para finalizar, la propuesta explicada con anterioridad permite a las organizaciones objeto de estudio generar competencia en el mercado laboral al tener en sus filas de trabajo, personal altamente calificado, capacitado, comprometido y líderes cuyas habilidades otorguen un valor agregado al negocio debido a la buena gestión del conocimiento.

4.5 Recomendaciones

Luego de las conclusiones obtenidas, se detalla las siguientes recomendaciones para que las empresas medianas del sector de bebidas no alcohólicas de Guayaquil desarrollen colaboradores de alto potencial por medio de la gestión del conocimiento:

Promover la integración de las ideas de colaboradores a través de comunidades de práctica entre áreas del trabajo, en la cual permitirá el enriquecimiento de información informal a base de las experiencias de los individuos. Con ello, se detecta con eficacia aquellos perfiles que tienen habilidades de liderazgo y son prospectos a ser altos potenciales por el nivel de información que tienen y la forma en que esta información es compartida con sus compañeros.

Informar a los colaboradores de todas las áreas del negocio de los acontecimientos de la organización para que sean partícipes de esta y crear el sentido de pertinencia al ser involucrados en los planes de acción del negocio; a través del uso de diversos canales de

comunicación como correo, redes sociales y cartelera para informar a todos los miembros del negocio de información clara, precisa y transparente.

Implementar herramientas informáticas acopladas a las necesidades de las empresas para la recopilación, almacenamiento y procesamiento de información viables para que los colaboradores pueden hacer uso de este en su beneficio para labores corporativas; además de acceder a cursos o capacitaciones para reforzar sus conocimientos para la autorrealización.

Bibliografía

- Acosta Prado, J. C., y Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento & Gestión, I* (35), 25-63.
- Aja Quiroga, L. (2015). La evolución de la gestión de información y conocimiento en las organizaciones modernas. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED), 10*(5), 14-15. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500004&lng=es&nrm=iso
- Alavi, M., y Leidner, D. E. (2014). *Knowledge management: Systems and processes*. Routledge.
- Alba Herrera, J. A., y 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/https://doi.org/10.15332/24631140.6672>
- Alles, M. A. (2000). *Dirección Estrategia de Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A.
- Andreu Civit, R., y Baiget Sole, J. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. EUNSA.
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integra. *Informes Psicológicos, XVII* (1), 53-70. <https://doi.org/https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Baiget, J., y Andreu Civit, R. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. Barcelona: EUNSA.
- Beaumont, W. (23 de junio de 2023). *Characteristics of high potential employees*. Thomas International Ltd: <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/characteristics-high-potential-employees>
- Bermudez Arango, A. P., Cuellas Torres, C. J., y Riascos Erazo, S. C. (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/https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2818>
- Cadena, J., Pereira, N., y Perez, 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. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=884472b6-a1c3-4749-9546-8788d9bb34bd%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=138333914>
- Canals, A. (2014). Organizaciones, redes sociales y gestión del conocimiento. *Revista de los Estudios de Economía y Empresa, I* (2), 3-4. <https://doi.org/https://doi.org/10.7238/o.n2.1412>

- Cegarra Navarro, J. G., y Martínez Martínez, A. (2018). *¿Qué es la gestión del conocimiento?* ESIC Editorial. <https://doi.org/https://doi.org/10.4272/978-84-9745-481-0.ch1>
- Ceruti, M., Williams, A., y Bedford, D. (2019). *Translating Knowledge Management Visions into Strategies*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/9781789737639>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill Educación.
- Cuesta Santos, A. (2014). Desafíos en la Gestión del Conocimiento en la Era Digital. *ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL TRABAJO*.
- Echeverri, A., Lozada, N., y Arias, J. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información Tecnológica, XXIX (1)*, 71-82. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>
- Escorcía, J., y 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/https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>
- Esteban Navarro, M. Á., y Navarro Bonilla, D. (2017). Knowledge Management and Intelligence Services: Strategic Implications of Information Dynamics. *El profesional de la informació, 279-291*.
- Fayyaz, A., Neik Chaudhry, B., y 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/https://doi.org/10.3390/joitmc7010004>.
- Feldman, M. S., y Pentland, B. T. (2015). Redefining Organizational Routines: Flexibility and Change in the Knowledge Era. *Administrative science quarterly, 106-130*.
- Fernández, D. L. M., Juvinao, D. L., y Solano, E. S. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC, 63-80*.
- Fernández-Sánchez, M. R, y Valverde-Berrocoso, J. (2014). Comunidades de práctica: un modelo de intervención desde el aprendizaje colaborativo en entornos virtuales. *Comunica, 97-105*.
- Finch Stoner, J. A., Cordova, A., y Freeman, E. (1994). *Administración*. Prentice Hall.
- Flórez Ríos, A. M., Moreno Restrepo, B. E., Rincón Soto, C. A., Mejía Soto, E., Correa García, E., Silva da Rosa, F., . . . Lunkes, R. J. (2022). *Gestión de la Información Ambiental en las Organizaciones*. Ediciones de la U. https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_la_informaci%C3%B3n_ambiental_en/aHugEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0&kptab=overview
- Florez, M. C., y Fernández, O. L. (2021). Comunidades de práctica como plataformas de mejoramiento educativo. *Sophia, XVII (1)*, 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1104>
- Fuchs, R. (2013). Medición del potencial humano en las organizaciones Medición del potencial humano en las organizaciones. *Journal of Business, 2*.

- Galvis Lista, E. A., González Zabala, M. P., y 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/https://doi.org/10.21676/23897848.2114>
- García, L. B., Di Marco, M. C., y Zelaya, M. (2006). De la Expansión Desarrollista a las "Extensiones Aulicas": Un Desafío Para la Gestión del Conocimiento en la Universidad Argentina. *INPEAU*, 15-17. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/66572/t0023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gartner Glossary. (2021). *High-Potential Employee (HIPO)*. Gartner: [https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/high-potential-employee-hipo#:~:text=A%20high%2Dpotential%20employee%20\(HIPO,in%20more%20senior%2C%20critical%20positions.](https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/high-potential-employee-hipo#:~:text=A%20high%2Dpotential%20employee%20(HIPO,in%20more%20senior%2C%20critical%20positions.)
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Javier Vergara.
- Gómez, D., Pérez de Armas, M., y 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., y 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., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Education.
- Intagliata, J., Sturman, J., y Kincaid, S. (2022). How to Spot - and Develop - Hight Potential Talent in Your Organization. *Harvard Business Review Digital Articles*, I(1), 1-9. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=157164923&lang=es&site=ehost-live>
- Jimenez, D. (08 de abril de 2020). *8 pasos para implementar un proceso de gestión de conocimiento para su organización*. Pymes y Calidad 2.0: <https://www.pymesycalidad20.com/8-pasos-para-implementar-un-proceso-de-gestion-del-conocimiento-en-su-organizacion.html>
- Karkee, P., y Sinha, S. (2014). *Gestión del conocimiento: mito y realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Kehoe, R., Collings, D., y 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/https://doi.org/10.1111/peps.12558>
- Letchmiah, L., y 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/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.924>

- López Zapata, E., Hincapié Montoya, S. M., y Zuluaga Correa, Y. C. (2017). Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Learning Capability in SMEs. *Revista Espacios*, 38(57). <https://doi.org/0798-1015>
- Lustig, C., Esser, S., y 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/https://doi.org/10.1007/s00426-021-01630-2>
- Martínez Sánchez, A., Vicente Oliva, S., y 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/https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0314>
- Mercado. (6 de Abril de 2022). *El activo más importante: ¿se puede retener el conocimiento?* Mercado: <https://mercado.com.ar/management-marketing/el-activo-mas-importante-se-puede-retener-el-conocimiento/>
- Merino, C., González, N., y Plaz, R. (2022). *Profesionalizando la gestión del conocimiento*. España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Muñoz, F., y 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 Cabezas, M., Velastegui López, L. E., y Jácome Benitez, S. M. (2022). Gestión del conocimiento e innovación como variables generadoras de productividad y competitividad. *Journal of Science and Research*, VII (1), 543- 570. <https://doi.org/Knowledge Society and the Economy>
- 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>
- Pinheiro, P., y Alves, R. (2022). Factors Influencing Tacit Knowledge Sharing in Research Groups in Higher Education Institutions. *Administrative Sciences*, XII (3), 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci12030089>
- Pyrko, I., Dörfler, V., y Eden, C. (2017). Thinking together: What makes Communities of Practice work? *Sage Journals*, 70(4), 389–409. <https://doi.org/10.1177/0018726716661040>
- Pyrko, I., Dörfler, V., y Eden, C. (2017). Thinking together: What makes Communities of Practice work? *Human Relations*, LXX (4), 389 - 409. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0018726716661040>
- Qandah, R., Suifan, T. S., Masa'deh, R., y 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/https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2246>
- Raza Malik, A., Singh, P., y 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/https://doi.org/10.1108/CDI-06-2017-0095>
- Ready, D. A., Conger, J. A., y Hill, L. A. (2020). Unveiling High Potentials: Identifying and Nurturing Future Leaders. *Harvard Business Review*, 8.
- Real Academia Española. (2022). *Real Academia Española*. Competencia: <https://dle.rae.es/competencia?m=form>
- Rincón, R. A. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes psicológicos*, 53-70.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez Gómez, D. (2017). New Perspectives on Knowledge Creation and Management Models: A Theoretical Approach. *EDUCAR*, 32-46.
- Rojas, D. (2020). Modelo de aprendizaje organizacional: integración de las perspectivas de investigación. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 338-357. <https://doi.org/https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a26>
- Rubio, A. Z., De la O. Burrola, V. G., y 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/https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2132>
- Segredo Pérez, A. M. (2016). *Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que ha sustentado el desarrollo de las organizaciones*. La Habana: Revista Cubana de Salud Pública.
- Shorfuzzman, M., Hossain, S., Nazir, A., Muhammad, G., y 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., y 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>
- Torres, K., y Lamenta, P. (2015). La Gestión del Conocimiento y los Sistemas de Información en las Organizaciones. *Negotium*, 11(32), 3-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78246590001>
- Zenger, J., y Folkman, J. (20 de febrero de 2017). Companies Are Bad at Identifying High-Potential Employees. *Harvard Business Review Digital Articles*, I(1), 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., y 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., y Erazo, C. A. (2021). Gestión del conocimiento y competitividad. *Cienciamatria*, VII (12), 918-951.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.454>

Anexo 1 Test Wonderlic

Fecha:

Departamento en que desempeña labores:

Edad:

La siguiente prueba tiene como propósito recopilar información para la elaboración de tesis de grado. La información obtenida será de carácter confidencial con fines académicos.

La prueba consiste en la medición de su capacidad para resolver problemas, la prueba se compone de preguntas de varios tipos.

Lea esta página cuidadosamente y siga las instrucciones exactamente. No lea otras páginas hasta que no se le indique que debe hacerlo. Los problemas deben resolverse sin la ayuda de calculadoras u otros dispositivos que faciliten las soluciones.

A continuación, mostramos un ejemplo de pregunta y correspondiente respuesta:

Ejemplo N ° 1

COSECHAR es lo opuesto de:

1) obtener 2) alentar 3) continuar 4) existir 5) sembrar

La respuesta correcta es “sembrar”. La palabra correcta tiene el número 5). Por lo tanto, el número 5 se escribe en la hoja de respuesta en el casillero N.º 1 de los ejemplos.

Ejemplo N ° 2

Responda usted mismo la siguiente pregunta:

El papel se vende a 23 centavos el cuaderno. ¿Cuánto costarán 4 cuadernos?

La respuesta correcta es 92 centavos. Debe escribirse “92” en la hoja de respuesta en el casillero N.º 2 de los ejemplos.

Ejemplo N ° 3

CASA/CAZA ¿Cuál es la relación entre el significado de estas palabras?

1) similar 2) opuesto 3) ni similar ni opuesto

La respuesta correcta es “**ni similar ni opuesto**”, que es la respuesta número 3; todo lo que usted debe hacer es escribir el número “3” en la hoja de respuesta en el casillero N.º 3 de los ejemplos.

Esta prueba se compone de 50 preguntas. Probablemente usted no tendrá tiempo de responder a todas ellas, pero aun así debe intentarlo. Después de que el examinador le indique que puede comenzar, tendrá exactamente 12 minutos para responder a tantas preguntas como pueda. No se apresure, porque podrá cometer errores y es necesario obtener la máxima cantidad de respuestas correctas. Las preguntas serán cada vez más difíciles y le recomendamos que las conteste en el orden en que aparecen. No se demore

demasiado en resolver un problema. Una vez que la prueba comience, el examinador no responderá a ninguna consulta.

Ahora, deje el lápiz a un lado y espera hasta que el examinador le indique que debe comenzar.

No de Vuelta la hoja hasta que se le indique

1. El último mes del año es:

- 1) enero 2) marzo 3) Julio 4) diciembre 5) Octubre

2. CAPTURAR es lo contrario de:

- 1) Colocar 2) Libertad 3) Arriesgar 4) Aventurar 5) Desagradar

3. Todas las palabras abajo citadas se parecen entre sí. ¿Cuál es la que menos parecido tiene con la otra?

- 1) Enero 2) agosto 3) miércoles 4) octubre 5) Diciembre

4. Conteste Sí o No: R.P.I significa “ruegue a Dios por el”

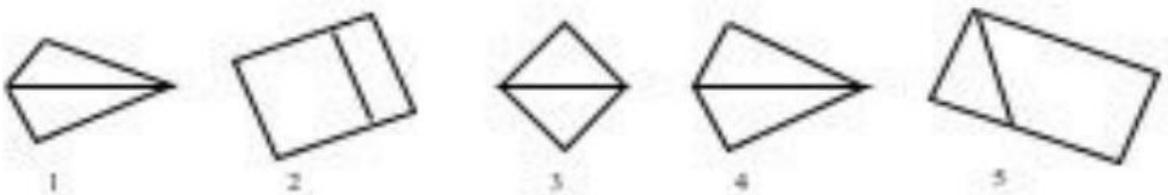
5. En las siguientes palabras: ¿Cuál es diferente de las otras?

- 1) Tropa 2) Grupo 3) Participar 4) Jauría 5) Cuadrilla

6. USUAL es lo contrario de:

- 1) Raro 2) Habitual 3) Regular 4) Constante 5) Siempre

7. ¿Con cuál figura puede hacerse dos triángulos equiláteros?



8. Ve la fila de números abajo indicados. ¿Cuál número debe venir después?

8 4 2 1 1/2 1/4 1/8

9. Cliente – Consumidor, estas palabras tienen:

1) Significado igual 2) Contradictorio 3) No son iguales ni contradictorios

10. ¿Cuál de las palabras citadas abajo está relacionada con oler, como masticar está con dientes?

1) Dulce 2) Pestilencia 3) Olor 4) Nariz 5) Limpio

11. VERANO es lo contrario de:

1) Vacaciones 2) Otoño 3) Invierno 4) Primavera 5) Nieve

12. Un avión vuela 300 metros en 1/2 segundo. A esta misma velocidad, ¿Cuántos metros recorrerá en 10 segundos?

13. Suponga que las dos primeras afirmaciones son ciertas. La última es:

1) Cierta 2) Falsa 3) No muy cierta

Estos niños son normales. Todos los niños normales son activos. Estos niños son activos.

14. REMOTO es lo contrario de:

1) Aislado 2) Cercano 3) Lejano 4) Precipitado 5) exacto

15. Se venden limones a 3 por 10 centavos. ¿Cuánto costara una docena y media?

16. ¿Cuántas de las 5 cantidades abajo indicadas son idénticas una a la otra?

84721	84721
9210651	9210561
14201201	14210210
96101101	961011161
88884444	88884444

17. Imagine usted que acomoda las siguientes palabras de modo que hagan una afirmación cierta. Luego escriba la última letra de la última palabra como respuesta a este problema.

Siempre un verbo oración una tiene.

18. Un niño de 5 años tiene una hermana que es de doble edad que él. Cuando el niño tenga 8 años, ¿Cuál será la edad de su hermana?

19. BAZO – VASO, estas palabras tienen:

- 1) Significado Igual 2) Contradictorio 3) No son iguales ni contradictorio

20. Suponga que las dos primeras afirmaciones son verdaderas. La última es:

- 1) Verdadera 2) Falsa 3) No muy cierta

Juan tiene la misma edad que Maria. Maria es menor que Guillermo. Juan es más joven que Guillermo

21. Un Comerciante compró varios coches por \$4000, los vendió en \$5000, ganando \$50 en cada coche. ¿Cuántos coches compró?

22. Suponga que arregla las siguientes palabras de manera que haga una oración completa. Si es un razonamiento verdadero ponga una (V), si es falsa una (F):

Huevos ponen todos los pollos

23. Dos de los siguientes proverbios tienen igual significado. ¿Cuáles son?

- 1) Cada oveja con su pareja.
- 2) De tal palo, tal astilla.
- 3) Cría cuervos y te sacaran los ojos.
- 4) Dime con quien andas y te diré quién eres.
- 5) Son semillas del mismo granero.

24. Un Reloj se atrasa 1 minuto 18 segundos en 39 días. ¿Cuántos segundos se atrasa por día?

25. HASTA-ASTA. Estas palabras tienen:

- 1) Significado Igual 2) Contradictorio 3) No son iguales ni contradictorios

26. Suponga que las dos primeras afirmaciones son correctas. La última es:

- 1) Verdadera 2) Falsa 3) No muy cierta

Todos los cuáqueros son pacifistas. Algunas personas en este cuarto son cuáqueros.

Algunas personas en este cuarto son pacifistas.

27. En 30 días un niño ahorró \$1.00 ¿Cuál fue su promedio de ahorro diario?

28. INGENIOSO – INGENUO, estas palabras tienen:

- 1) Significado Igual 2) Contradictorio 3) No son iguales ni contradictorios

29. 2 Hombres pescaron 36 pescados: “X” pescó 5 veces lo que “Y”. ¿Cuántos Pescó “Y”?

30. Un depósito rectangular, completamente lleno, contiene 800 metros cúbicos de granos. Si el depósito tiene 8 metros de ancho y 10 metros de largo. ¿Qué profundidad tiene?

31. Uno de los siguientes números de la siguiente serie no encaja en la serie. ¿Cuál debe de estar en su lugar?

1/2 1/4 1/8 1/10 1/16 1/32

32. Conteste a esta pregunta “SI” o “NO”: A.C. significa: “Antes de Cristo”

33. CREYENTE – CRÉDULO. Estas palabras tienen:

- 1) Significado Igual 2) Contradictorio 3) No son iguales ni contradictorios

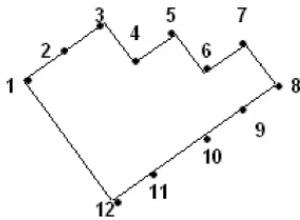
34. Una falda necesita 2 ¼ metros de tela. ¿Cuántas faldas pueden hacerse de 45 metros?

35. Un reloj estaba exacto al mediodía del lunes. A las 2 p.m. del miércoles, tenía un retraso de 25 segundos. A la misma velocidad ¿Cuánto se retrasó en media hora?

36. Nuestro equipo de béisbol perdió 9 juegos en esta temporada. Esto fue 3/8 de lo que jugaron. ¿Cuántos juegos jugaron en esta temporada?

37. ¿Cuál es el número que le sigue a los siguientes? 1 .5 .25 .125

38. Esta es una figura geométrica puede ser dividida en dos partes por una línea recta, y estas pueden unirse de manera que formen un cuadrado perfecto. Trace mentalmente la línea uniendo los números y luego escriba esos números en la hoja de respuestas.



39. Los significados de las siguientes oraciones son:

1) Significado Igual 2) Contradictorio 3) No son iguales ni contradictorios

Escoba nueva barre mejor Los zapatos viejos son más cómodos.

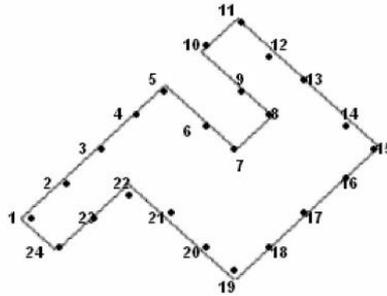
40. De los 5 nombres citados tienen igual significado ¿Cuáles son?

Ferrara J.D.	Ferrara J.D.
Villafaña M.O	Villafaña M.O
Díaz F.E	Díez F.E
Palomar A.V	Palomera A.V
Parrés A.O	Parrés A.O

41. Dos de los Proverbios abajo citados tienen igual significado, ¿Cuáles son?

- 1) El que está en el lodo querrá meter al otro
- 2) Más vale tarde que nunca
- 3) Con la vara que midas serás medido
- 4) Mal de muchos, consuelo de tontos
- 5) Perro que ladra no muerde

42. Esta figura geométrica puede dividirse en dos partes, de tal manera que al unirlos de cierto modo hace un cuadro perfecto. Dibuje dicha línea mentalmente juntando dos de los números, después escriba los números que den el resultado correcto.



43. ¿Cuál de los números de este grupo representa la cantidad más pequeña?

10 1 .99 .33 11

44. Los significados de las siguientes oraciones son:

- 1) Semejantes 2) Contradictorios 3) No son iguales ni contradictorios

Nadie se arrepintió jamás de su honestidad. La honestidad se elogia, pero no se paga.

45. Un vendedor compra un cajón que contiene 12 docenas de manzanas a \$1.80, sabe que dos docenas se pudrirán antes que las venda, ¿a qué precio por docena deberá vender las buenas para ganar un tercio del costo total? 0,2

46. En las siguientes palabras ¿Cuál de ellas es diferente a las demás?

- 1) Colonia 2) Compañero 3) Bandada 4) Manojó 5) Constelación

47. Suponga que las dos Primeras afirmaciones son ciertas. La última es:

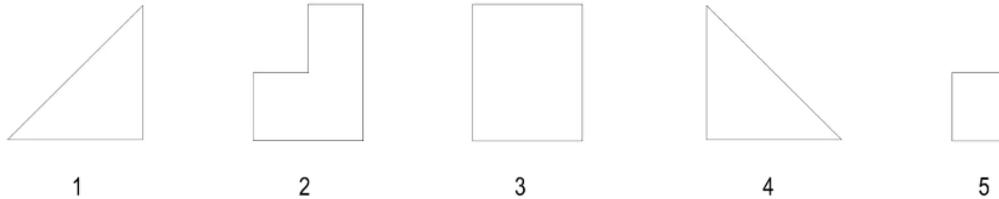
- 1) Verdadera 2) Falsa 3) Dudoso

Algunos grandes hombres son ridiculizados. Yo he sido ridiculizado. Yo soy un gran hombre

48. Tres hombres forman una sociedad y acuerdan dividir las ganancias por igual. “X” invierte \$4500.ºº, “Y” invierte \$3500.ºº y “Z” invierte \$2000.ºº. Si las ganancias

son de \$1500.00 ¿Cuánto menos recibe “X” de lo que debería haber recibido, si las ganancias hubieran sido proporcionales a los que invirtió cada uno?

49. Cuatro de las siguientes 5 partes pueden colocarse juntas de tal manera que formen un triángulo ¿Cuáles cuatro son?



50. Al imprimir un artículo de 30000 palabras, el impresor decide usar dos tamaños de tipos, usando el tipo más grande, una página contiene 1,200 palabras. Usando el tipo chico, una página contiene 1,500 palabras. El artículo deberá repartirse en 22 hojas de una revista. ¿Cuántas páginas deberán usarse para el tipo chico?

Anexo 2

Encuesta Likert para la Gestión del Conocimiento

La siguiente encuesta tiene como propósito recopilar información para la elaboración de tesis de grado. La información obtenida se utilizará para fines académicos. Será de carácter confidencial

Instrucciones:

- No existe respuesta buenas ni malas
- Marcar con una "X" su respuesta
- Tiene 20 minutos para responder

Fecha:

Departamento en que desempeña sus labores:

Años en la compañía:

Aprendizaje Organizacional						
	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca	Comentarios
La organización expone el plan de trabajo a corto y largo plazo.						
La organización promueve el trabajo colaborativo.						
La organización invierte en sesiones colaborativas para sus colaboradores.						
La organización desarrolla los proyectos propuestos de los colaboradores.						
La organización documenta las mejores prácticas y lecciones aprendidas para futuras consultas.						
La organización establece programas de mentoría a sus colaboradores.						

Cultura del Conocimiento						
	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca	Comentarios
La organización tiene una política de puertas abiertas que permite una relación entre líderes y supervisados estrecha de comunicación sin obstrucciones.						
La organización fomenta el respeto de las opiniones de los colaboradores.						
La organización tiene programas de reconocimiento.						
La organización promueve la participación de proyectos colaborativos con compañeros de otras áreas o países.						
La organización promueve una cultura donde los errores son fuente del aprendizaje.						
La organización permite a sus colaboradores expresar sus ideas libremente.						
La organización promueve la curiosidad intelectual y la exploración constante de nuevas ideas y enfoques.						
Comunicación Organizacional						
	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca	Comentarios
Los comunicados organizacionales son breves y concisos.						
Se expone motivos de cambios organizacionales.						
La organización comunica los cambios que existen en el entorno.						

La información otorgada por la organización es transparente.						
La organización utiliza canales de comunicación eficiente para transmitir información.						
Tecnología del Conocimiento						
	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca	Comentarios
La organización utiliza herramientas fiables para guardar su información.						
La organización respalda la información laboral en repositorios fiables.						
La organización tiene plataformas para el continuo aprendizaje de sus colaboradores.						
La organización cuenta con una plataforma para buscar y encontrar información en tiempo real.						
La organización cuenta con un intranet.						
La organización cuenta con dispositivos para la comunicación efectiva.						