

**Revisión Sistemática de la Gestión del Conocimiento sobre Actividades de Talento Humano en Empresas del Sector Público en Colombia en el periodo 2012 - 2022**

**Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano**

**Fabiola Pinzón Peña**  
**Dora Liliana Ospina Valdez**  
Autores

Carlos Andrés Cañas Castaño  
Director del Proyecto  
Título del director

Luis Alberto Arias Cohecha  
Codirector del Proyecto  
Título del asesor metodológico

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano**  
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad  
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad  
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano  
Bogotá - 2024

---

---

## **Resumen**

Esta investigación tiene como objetivo describir el estado de la investigación sobre la gestión del conocimiento asociado a actividades de talento humano en el sector público en Colombia durante el periodo 2012-2022. Metodológicamente tiene un alcance descriptivo, bajo la modalidad de revisión sistemática de literatura, es una investigación cualitativa. Se buscará analizar las categorías gestión del conocimiento y actividades de talento humano en el contexto del sector público colombiano durante el periodo 2012-2022. La muestra estará conformada por 50 referencias, incluyendo 10 en idioma inglés, extraídas de las bases de datos: Scopus, El Sevier, Scielo, Dialnet y World Wide Science. Se presenta la problemática de investigación y justificación de la misma, el alcance, marcos de referencia (conceptual, teórico, normativo, de antecedentes) y marco metodológico que da sustento al estudio; especificando el procedimiento de análisis de datos a seguir y el cronograma de actividades pautado para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

## **Palabras Clave**

Gestión del conocimiento, gestión de talento humano, recursos humanos, prácticas de gestión humana, actividades estratégicas de recursos humanos, sistema integral de gestión humana, competitividad



## **Abstract**

This research aims to describe the state of research on knowledge management associated with human talent activities in the public sector in Colombia during the period 2012-2022. Methodologically it has a descriptive scope, under the modality of systematic literature review, it is a qualitative research. It will seek to analyze the categories knowledge management and human talent activities in the context of the Colombian public sector during the period 2012-2022. The sample will consist of 50 references including 10 in English, extracted from the following databases: Scopus, Sevier, Scielo, Dialnet and World Wide Science. The research problem, its justification, scope, frames of reference (conceptual, theoretical, normative, background) and methodological framework that supports the study are presented, specifying the data analysis procedure to be followed and the schedule of activities planned to fulfill the proposed objectives.

### **Key words**

Knowledge management, human talent management, human resources, human management practices, strategic human resources activities, integrated human resources management system, competitiveness



## Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen.....	2
Abstract.....	3
Tabla de Contenido.....	4
Listado de Tablas.....	6
Listado de Figuras .....	7
Introducción .....	8
Situación del Problema .....	10
Justificación .....	12
Objetivos General y Específicos .....	14
Objetivo General .....	14
Objetivos Específicos .....	14
Alcance del Trabajo de Grado.....	14
Antecedentes Teóricos y Empíricos .....	15
Marco Teórico .....	15
Modelos de Gestión del Conocimiento .....	15
Marco Conceptual.....	18
Talento Humano .....	18
Conocimiento.....	18
Gestión del Conocimiento .....	19
Gestión del Talento Humano .....	19
Prácticas de Gestión de Recursos Humanos Basadas en el Conocimiento .....	20
Rol del Talento Humano en la Gestión del Conocimiento.....	21
Marco Normativo.....	21



Marco Referencial .....	23
Antecedentes Empíricos .....	26
Diseño Metodológico .....	29
Tipo de Investigación.....	30
Muestra .....	30
Instrumento de Recolección de Datos .....	31
Procedimiento Análisis de Datos.....	32
Aspectos Éticos .....	34
Presupuesto .....	34
Cronograma.....	35
Referencias.....	55
Anexos .....	60
Anexo 1. Matriz Analítica de Análisis de Información .....	60



## Listado de Tablas

	pág.
Tabla 1 Repositorios académicos y resultados de búsqueda preliminar realizada.....	25
Tabla 2 Presupuesto.....	35
Tabla 3 Cronograma .....	35



## Listado de Figuras

	pág.
Figura 1 Línea de tiempo normatividad colombiana en Gestión del Conocimiento.....	22
Figura 2 Resultados de la búsqueda en el repositorio World Wide Science .....	24
Figura 3 World Wide Science .....	25
Figura 4 Scopus.....	26
Figura 5 Procedimiento de análisis de datos.....	33



## Introducción

La gestión del conocimiento (GC), de acuerdo a lo expresado por Villasana *et al.* (2021), es una temática de gran interés en el ámbito empresarial que permite aprovechar las potencialidades del talento humano existente. Uno de los principales retos que enfrenta la misma, es poder gestionar el conocimiento en el marco del proceso de crear, intercambiar, combinar y aplicar el mismo para dilucidar y potenciar todo el proceso organizacional. En este sentido, el estudio de esta temática en los entornos empresariales públicos y privados es esencial para que las organizaciones se mantengan a la vanguardia en la innovación que ha caracterizado las tendencias en las últimas décadas.

En relación con lo anterior, la gestión de talento humano (GTH) cumple un rol protagonista; pues a través de las actividades de talento Humano (TH), son los trabajadores los encargados de llevar a cabo las acciones necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales en esta área. Es por ello, que, en el contexto empresarial, la gestión del conocimiento y las actividades de TH, han tenido auge en las últimas décadas en el marco de los procesos de innovación impulsados en las entidades públicas (Baixauli y Portillo, 2021).

Respecto de lo ya expuesto, la investigación tiene como objetivo describir el estado de la investigación sobre la gestión del conocimiento asociado a las actividades de talento humano en el sector público en Colombia durante el periodo 2012-2022. Para lograrlo, se buscará en primer lugar identificar los modelos de gestión del conocimiento aplicados en las empresas del sector público colombiano, asimismo, se pretende analizar los modelos de gestión del conocimiento aplicados en dichas empresas y realizar una caracterización de los patrones de información sobre la gestión del conocimiento y de talento humano en este sector.

En consecuencia, el presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en un capítulo inicial se engloba lo referente a la situación del problema, justificación objetivos y alcance del trabajo de grado. Posteriormente, se presentan los antecedentes teóricos y empíricos que dan soporte al estudio, acá se incluye el marco teórico, conceptual, antecedentes y marco normativo. Luego, se presenta el diseño metodológico en el cual se encuentra basada la investigación propuesta y que incluye: tipo de investigación, participantes, instrumento de recolección de datos, procedimiento de análisis de datos, aspectos éticos, presupuesto, y cronograma de actividades planificadas para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Seguidamente se presenta el capítulo de resultados, donde se ilustran los principales hallazgos en función de cada objetivo específico relacionado con las variables y categorías



bajo estudio, dando respuesta a los mismos. Finalmente, se desarrolla el capítulo correspondiente a la discusión de resultados, con las conclusiones a las que hubo lugar en la investigación.

Vale destacar que, el presente trabajo en el marco de la formación profesional en la Maestría de Gerencia en Talento Humano, aporta conocimientos valiosos que deben tener en cuenta los analistas de talento humano en las entidades públicas, especialmente tomando en consideración el periodo de relevo generacional que se está experimentando en la actualidad en Colombia, donde predomina la noción de innovación, en la cual se encuentra enmarcada la gestión del conocimiento y actividades de talento humano.



## **Revisión sistemática de la Gestión del Conocimiento sobre Actividades de Talento Humano en empresas del sector público en Colombia en el periodo 2012 - 2022**

### **Situación del Problema**

A través de los avances en el estudio del talento humano en las empresas a nivel mundial, se ha establecido que, si las organizaciones quieren obtener recursos, así como conocimientos valiosos y únicos, deben adoptar una perspectiva basada en el conocimiento en su enfoque hacia las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) también conocida como Gestión de Talento Humano (GTH), como la selección de personal bajo criterios de selección críticos, la formación, el desarrollo, la evaluación y las prácticas de compensación (Gürlek, 2020).

Con relación a esto, se ha evidenciado que las prácticas de GRH orientadas al conocimiento podrían contribuir a la ventaja competitiva reforzando el desarrollo de toma de decisiones específicas y originales de la empresa (Gürlek, 2020). No obstante, actualmente muchas empresas se han quedado rezagadas en lo relativo a la integración de la gestión del conocimiento (GC) en las prácticas de talento humano (TH); es decir que, a pesar de la importancia de la GC, diversas organizaciones presentan dificultades para implementarla adecuadamente debido a las barreras culturales dentro de las mismas (Liu et al., 2018).

Aunque Sing et al, (2021), ha descubierto que las prácticas de GRH basadas en el conocimiento influyen directa e indirectamente, a través del capital social, en los comportamientos de intercambio de conocimientos en las empresas multinacionales y sobre el rendimiento de la innovación; aún no existe una apropiación de dichas prácticas en la mayoría de las empresas, lo que deriva en fallas en el desarrollo del capital social y el intercambio de conocimientos; o que a su vez se ve reflejado en los resultados de la innovación. Vale destacar que algunas de las actividades de TH que pueden verse beneficiadas por una adecuada GC son la retención de talentos, evaluación del desempeño, identificación de habilidades y conocimientos, capacitación y formación, entre otras.

Asimismo, las prácticas de GTH basadas en el conocimiento promueven la creación de más conocimiento, el intercambio de este y la utilización necesaria para mejorar el rendimiento innovador del capital humano de la organización. Si las empresas no innovan en este sentido no estarán a la altura de la competencia internacional del mercado, independientemente de su sector productivo, ya que las tendencias mundiales siguen



enfocándose en la integración del GC y el GTH para una mejor productividad en las organizaciones (Caputo et al., 2019).

En el contexto colombiano, el objetivo de la GTH es alcanzar las metas organizacionales, por ello, es esencial que se garantice la eficacia y el máximo desarrollo posible del recurso humano, esto implica, asegurar que se tenga en la nómina colaboradores altamente calificados y motivados hacia su labor (Borrero, 2019). Al margen de lo anterior, aún existen en el país diversas limitaciones en cuanto al manejo del talento humano, lo que se deriva en altas tasas de rotación de personal, fallas en los procesos de reclutamiento y selección de estos, entre otros factores asociados a una adecuada GTH (Borrero, 2019).

En el contexto del sector público colombiano, la GC se entiende como la aplicación de diversas estrategias, herramientas y técnicas que tienen como objetivo la creación, identificación, adquisición, evaluación, análisis y conservación del conocimiento con el fin de mejorar la gestión de las entidades públicas. Esto permite fomentar la innovación y al mismo tiempo mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes (Martínez, 2021).

Al respecto, se tiene que, dentro de los principales obstáculos para la implantación de la gestión del conocimiento en las empresas del sector público, es la resistencia al cambio; por ello la puesta en marcha de estrategias de GC puede requerir cambios leves, moderados o significativos en la cultura organizacional de la organización y a su vez en los procesos de trabajo, lo que puede generar resistencia al cambio en algunos trabajadores de la entidad pública (Galvis, 2021).

Paralelamente, Arévalo (2020), ha observado que en el sector público colombiano, existen obstáculos debido a la falta de GC en algunas entidades, lo que incluye tanto el conocimiento que los trabajadores traen consigo al momento de ingresar a la organización, como aquel que adquieren durante su ejercicio laboral. Adicionalmente, Galvis (2021), ha evidenciado que el Estado Colombiano ha hecho un esfuerzo para promover prácticas de GC en las empresas de la administración pública; sin embargo, estas entidades aún no han implementado y mantenido suficientes acciones al respecto; por lo tanto, resulta esencial que las mismas desarrollen iniciativas de gestión para la implementación de planes estratégicos que contemplen las competencias del ser y del hacer, actitudes, la matriz de conocimiento, los logros obtenidos mediante la experiencia entre otros; incluso implementar acciones de innovación como el establecimiento de tableros de control que permitan monitorear el progreso en cuanto a la GC en la organización (Galvis, 2021).

---

---

En este contexto, también es importante considerar la necesidad del relevo generacional en las entidades públicas, lo cual lleva asociado la importancia de desarrollar nuevas competencias para un empleo público acorde a las nuevas necesidades de la sociedad actual, donde los trabajadores públicos aporten su TH para la transformación de los puestos de trabajo en pro del beneficio colectivo. Lo anterior podría lograrse si se realiza una renovación en los departamentos de RH, implementando acciones para atraer talentos jóvenes que puedan crecer profesionalmente en las instituciones públicas (Novagob, 2019).

Sin embargo, a pesar de los avances en esta área de estudio, aún se sabe poco acerca de cómo las prácticas de gestión de recursos humanos basadas en gestión del conocimiento actúan sobre el capital social teóricamente reconocido y maleable, así como en el intercambio de conocimientos de los empleados de forma individual para participar en un buen desempeño laboral colectivo e innovador, en pro del beneficio de todos los trabajadores (Sing et al, 2021).

De lo anterior, se deriva la importancia de analizar el estado actual de la literatura en Colombia sobre cómo se ha desarrollado la gestión del conocimiento (GC) sobre la gestión de talento humano (GTH) en el sector público del país durante el periodo 2012-2022; de manera que se puedan identificar los vacíos de conocimiento en esta materia y visualizar las perspectivas en cuanto a la integración de la GC y GTH.

Con base en lo expuesto, esta investigación busca responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se ha desarrollado la literatura referente a la gestión del conocimiento sobre la gestión del talento humano en el sector público en Colombia durante el periodo 2012-2022?

### **Justificación**

A medida que las organizaciones públicas crecen en tamaño y complejidad, la dirección se enfrenta a mayores retos para controlar el rumbo de la empresa y alcanzar sus objetivos estratégicos y empresariales. En este contexto, se hace evidente la importancia vital del talento humano y la gestión del conocimiento asociada al mismo; con las personas adecuadas, las organizaciones pueden aprovechar las mejores estrategias, la tecnología más avanzada y el capital necesario para alcanzar sus objetivos (Borrero, 2019). Desde la perspectiva teórica, esta investigación es relevante, porque permitirá comparar las teorías existentes en cuanto a GC y GTH en las instituciones públicas y analizar su eficacia.

---

---

En Colombia, las entidades públicas deben crear e implementar mecanismos de innovación con el propósito de desarrollar y potenciar un conjunto de soluciones efectivas que fomente la generación de nuevos conocimientos y al mismo tiempo les permita construir una relación mucho más dinámica entre el Estado y los ciudadanos, basada en los principios de confianza, calidad en el servicio, transparencia y participación (Función Pública, 2020). Por ello, desde la perspectiva práctica, el presente estudio es importante porque permitirá analizar el contexto real colombiano y como ha sido el comportamiento de la GC y GTH durante los últimos diez años en el sector público, y a partir de allí generar prospectivas en cuanto al manejo de estas.

A través de la GC, es posible diseñar estrategias innovadoras que permitan desarrollar una GTH eficaz que brinde la posibilidad a las empresas del sector público de optimizar distintas funciones, beneficiando a los ciudadanos en general y teniendo un impacto social positivo en el país, en el cual se busca contribuir con el desarrollo de este trabajo investigativo. También es importante considerar que, a través de las innovaciones implementadas en los departamentos de TH es posible sentar las bases para la renovación generacional que se ha planteado como una necesidad; y será como una ventana de oportunidad para el crecimiento de las empresas; promoviendo la captación y desarrollo de nuevos talentos que contribuyan a mejorar la atención a los usuarios y consecución de los objetivos organizacionales.

A través de la revisión sistemática a realizar, se aspira construir un antecedente de investigación, que brinde información relevante sobre las actividades de talento humano y como pueden verse influenciadas a través de una adecuada gestión del conocimiento. Siendo esta última una de las principales vías o herramientas que pueden poner en práctica los análisis de RH para optimizar el desempeño de los trabajadores.

Con relación a lo expuesto, esta investigación busca ahondar en el estudio de la gestión del conocimiento sobre la gestión del talento humano en el contexto del sector público colombiano, de manera que pueda tenerse una visión global del comportamiento de estas en el ámbito empresarial; y a partir de la información recopilada, contribuir a la identificación de un modelo de gestión del conocimiento que puedan optimizar la GTH en las entidades públicas del país.



## **Objetivos General y Específicos**

### **Objetivo General**

Describir el estado de la investigación sobre la gestión del conocimiento asociado a actividades de talento humano en el sector público en Colombia durante el periodo 2012-2022.

### **Objetivos Específicos**

Identificar los modelos de gestión del conocimiento aplicados en las empresas del sector público colombiano presentes en las investigaciones seleccionadas durante el periodo 2012-2022.

Clasificar los modelos de gestión del conocimiento aplicados en las empresas del sector público colombiano presentes en las investigaciones seleccionadas durante el periodo 2012-2022.

Caracterizar los patrones de información sobre la gestión del conocimiento y de talento humano en las empresas del sector público colombiano presentes en las investigaciones seleccionadas durante el periodo 2012-2022.

## **Alcance del Trabajo de Grado**

El trabajo de grado tiene un alcance descriptivo, bajo la modalidad de revisión sistemática de literatura; se encuentra asociado a investigaciones que se llevan a cabo sobre un tema poco estudiado, como es la gestión del conocimiento sobre actividades de talento humano en empresas del sector público en Colombia, por lo que se estima que los resultados obtenidos en la misma constituyen una visión aproximada de dicho fenómeno bajo estudio (Arias, 2012). Para efectos de esta investigación, se buscará analizar las variables gestión de talento humano y gestión del conocimiento en el contexto del sector público colombiano durante el periodo 2012-2022; con el fin de describir la relación entre la gestión del conocimiento y de talento humano en las empresas colombianas durante el periodo 2012-2022, ver cómo ha evolucionado la misma y cuál es su situación actual.



## **Antecedentes Teóricos y Empíricos**

En esta fase de la investigación se presentan los antecedentes teóricos y empíricos relacionados con la temática de investigación y sus categorías de estudio principales, como lo son la gestión del conocimiento asociado a actividades de talento humano, con el propósito de tener un contexto general y comprender mejor la problemática estudiada. El mismo, está conformado por el marco teórico, marco conceptual, marco referencial

### **Marco Teórico**

En este apartado, se presentan las principales teorías relacionadas con la gestión del conocimiento y gestión del talento humano, y sus correspondientes dimensiones. Se hablará sobre que es el talento humano y que es el conocimiento. Asimismo, se abordarán los modelos de gestión del conocimiento incluyendo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la función pública implementado en Colombia.

#### ***Modelos de gestión del conocimiento***

Los modelos de gestión del conocimiento ayudan a poner en un entorno en común, las distintas partes de una problemática que se busque solucionar; de forma que se logre una comprensión profunda tanto de las partes como del conjunto que forman. Un método de gestión del conocimiento basado en modelos no sólo permite una mejor explicación de lo que está sucediendo en la empresa, sino que también ayuda a ofrecer mejores recomendaciones para alcanzar los objetivos de la organización (Patel, 2021). Existen diversos modelos de gestión del conocimiento; a continuación, se describen algunos de los más conocidos:

#### ***Modelo de Nonaka y Takeuchi***

El modelo de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, según lo planteado por Patel (2021), invoca típicamente cuatro modos diferentes de conversión del conocimiento en la gestión del conocimiento:

- Enfoque de vía indirecta: Socialización (de tácito a tácito)
  - Enfoque de vía indirecta a vía directa - Externalización (tácito a explícito)
  - Enfoque de vía directa - Combinación (explícito a explícito)
  - Enfoque directo a indirecto - Internalización (de explícito a tácito)
- 
-

A este respecto, es importante destacar que la concepción del conocimiento ha sido perfeccionada y discutida por varios investigadores sobre el tema, frente a lo cual Nonaka et al. (1997), plantean que el proceso de creación de conocimiento es posible gracias a dos dimensiones, una epistemológica y otra ontológica. En la dimensión epistemológica, existen el conocimiento tácito y el explícito, mientras que, en la dimensión ontológica, el nivel de conocimiento varía de individual a interorganizacional, pasando por el grupo y la organización. Existe la perspectiva de que el conocimiento no es privado, sino social, por lo que la obtención de conocimiento por parte del individuo sólo es posible a través del contacto con nuevas experiencias. Factores como la posibilidad de creación, el aprendizaje y el reconocimiento de lo nuevo son fenómenos fundamentales en el proceso de creación de procesos cognitivos y pueden conducir a innovaciones (Leonardi & Bastos, 2014).

A su vez, el denominado conocimiento personal surge de la combinación de información, interpretación, reflexión y experiencia en una situación particular. De allí, que es necesario comprender los procesos organizativos a través de los cuales las empresas acceden y utilizan el conocimiento que poseen sus miembros (Arantes, et al 2021). Frente a estos planteamientos, Nonaka y Takeuchi (1995) proponen que el conocimiento adquirido debe ser ampliamente compartido en las organizaciones, almacenando y utilizando para el desarrollo nuevas tecnologías y productos (Soo et al., 2002). Para crear conocimiento organizativo, el conocimiento personal (explícito y tácito) debe externalizarse y/o compartirse. A continuación, se desglosan estos cuatro enfoques del marco del modelo de Nonaka y Takeuchi:

La socialización, constituye el modelo de técnica de gestión del conocimiento mediante el cual uno de los miembros del equipo de trabajo es capaz de compartir de forma rápida el conocimiento tácito a través del seguimiento, copia, aplicación y participación en aquellas comunidades y grupos tanto convencionales como no convencionales, con el propósito de optimizar el tráfico. Todo este, es desarrollado usualmente para prevenir que se emplee un espacio físico o virtual donde la interacción se desarrolla esencialmente en un nivel social. Mientras que la externalización, es considerada una plataforma con carácter innovador utilizada para hacer la conversión del conocimiento tácito en conceptualizaciones explícitas. Dicho enfoque sumamente innovador del modelo de GC desempeña un rol esencial en el denominado intercambio de conocimientos, así como en el proceso creativo, puesto que el conocimiento tácito usualmente se encuentra muy interiorizado (Patel, 2021).

---

---



En tercer lugar, se tiene la combinación, que es un enfoque del modelo de GC mediante el cual las empresas se encuentran en capacidad de hacer la integración sin inconvenientes de los conceptos en un SC eficaz. En este sentido, los resúmenes ejecutivos detallados, las tendencias de análisis, una nueva base de datos para la gestión de contenidos y los formularios de informes de revisión, constituyen ejemplos de ello. Por último, está la internalización, la cual es una manera sensible de lograr la consolidación del conocimiento explícito en tácito (Patel, 2021).

### ***Modelos de sistemas adaptativos complejos***

Bajo esta premisa, se plantea que una organización o empresa representa un Sistema Inteligente Adaptativo Complejo (SIAC), es decir, es un sistema que posee diversos representantes que son individualistas y que constantemente llevan a cabo una interacción de carácter significativo en un ámbito de acción local (Patel, 2021). Adicionalmente, se plantea que las organizaciones empresariales, independientemente de su razón social, son de forma evidente sistemas de condición impredecible, propensos al caos y que se encuentran lejos del equilibrio y, por ello, para poder comprenderlas es necesario concebirlas como unos entes con características complejas, los cuales deben interactuar con una gran cantidad de agentes propios y externos que constantemente influyen en todas sus actividades y desarrollo en cada una de sus áreas (Martínez et al. 2023).

### ***Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la función pública***

El denominado Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la función pública (MIPG), les permite a las organizaciones y entidades públicas realizar los procesos de dirección, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación, control de la gestión institucional, de forma que sea posible producir resultados que den respuesta a los planes de desarrollo y al mismo tiempo den garantía a los derechos, atiendan las necesidades y problemas de los ciudadanos, teniendo presente los valores de integridad y calidad en el servicio prestado (Función pública, 2017).

Destaca que, el mismo modelo toma como referentes conceptuales a los modelos de gestión para resultados y la generación de valor público (GVP), los cuales están enfocados en satisfacer las necesidades de los ciudadanos mediante el servicio prestado desde las entidades y organizaciones públicas, donde les brinden una respuesta oportuna y acertada a sus

---

necesidades y solicitudes (Función pública, 2017). Adicionalmente, destaca que durante el proceso de GVP, la cadena de valor es utilizada como el instrumento base para representar la labor llevada a cabo por las entidades públicas. Los elementos de la misma son los siguientes: los insumos, los procesos, los productos, los efectos y los impactos (Función pública, 2017).

## **Marco Conceptual**

A continuación, se presenta el marco conceptual que da sustento a la investigación y en el mismo se desglosan las conceptualizaciones de las categorías de estudio y sus dimensiones, se desarrollará lo que es gestión del conocimiento, gestión del talento humano, las prácticas de GRH basadas en el conocimiento y el rol del talento humano en la gestión del conocimiento; todo esto desde las perspectivas de autores que han estudiado a profundidad dichas terminologías.

### ***Talento Humano***

El talento humano, es considerado el activo más importante con el que cuentan las empresas, organizaciones o entidades y se reconocen como el principal factor o elemento de éxito que les facilita a las mismas su gestión y al mismo tiempo el logro de sus objetivos y resultados en un corto, mediano o largo plazo. Para efectos de la administración pública, lo anterior, implica que el talento humano, es decir, todas las personas que laboran en las entidades de este sector; en el marco de los valores que caracterizan el servicio de los funcionarios públicos, constantemente deben contribuir con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, de manera que se garanticen los derechos de los ciudadanos y se dé respuesta oportuna a sus demandas (MIPG, 2021).

### ***Conocimiento***

En el ámbito de las entidades públicas, el conocimiento en cualquiera de las áreas que se aplique; es la suma de todas las ideas, procesos, datos, información, productos y servicios generados por la organización en pro del beneficio de trabajadores y usuarios que solicitan servicios. Dicho conocimiento, es considerado como una creencia verdadera la cual es justificada por la experiencia, dado que es creada y practicada por los funcionarios públicos,



mediante interacciones con otros miembros de su entorno en situaciones o contextos específicos. (Nonaka y Takeuchi, 2019).

### ***Gestión del Conocimiento***

El conocimiento es reconocido como una competencia central, fuente primaria de ventaja competitiva y creación de valor para las organizaciones de todo el mundo (Liu et al., 2018). En la literatura, son muchos los autores que señalan el papel que juega la Gestión del Conocimiento (GC) como una capacidad cada vez más importante para que una organización tenga éxito, tanto en el sector público como en el privado (Marin et al., 2019).

La importancia de la consolidación de la GC a nivel internacional refleja la convergencia en la práctica del uso de este en las organizaciones. Las prácticas de la GC están basadas en tres mecanismos, a saber: cultura de aprendizaje y creación de conocimiento; arquitectura del conocimiento organizativo para la capacidad de adaptación y exaptación, capacidad y modelo de negocio para la capitalización del conocimiento y la captura de valor (Loon, 2019).

La GC aumenta el intercambio de la información entre todas aquellas partes interesadas, impulsando la generación de innovaciones. Por lo tanto, permite la cooperación dentro de las empresas (El-Kassar, 2019). Entre las definiciones de GC presentadas en la literatura, cabe destacar la definición que considera la importancia de la GC para la creación, transferencia y promoción de la información tanto interna como externa a las organizaciones. En este sentido, la GC debe centrarse en el largo plazo (Oliva et al., 2019).

### ***Gestión del Talento Humano***

La gestión de talento humano es un proceso estratégico y que se encuentra organizado de forma metódica para realizar la incorporación los talentos humanos adecuados y ayudarles a desarrollar sus capacidades teniendo en consideración los objetivos y metas de la empresa u organización. El proceso implica, realizar la identificación las insuficiencias de TH y los puestos que se encuentran vacantes, hacer la búsqueda e incorporación de los candidatos que sean más apropiados, brindarles la orientación necesaria para que puedan crecer profesionalmente en el sistema y desarrollar las habilidades necesarias, formarlos para que adquieran conocimientos especializados con vistas al futuro y comprometerlos, retenerlos y motivarlos de forma eficaz para alcanzar los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo (Ghosh, 2021).

---

---

La definición pone de manifiesto la naturaleza global de la gestión del talento; enfatizando en cómo impregna todos los aspectos relativos a los recursos humanos en el trabajo y garantizando al mismo tiempo que la organización alcance sus objetivos. Es, por tanto, el proceso de incorporar a las personas adecuadas y capacitarlas para que hagan posible el negocio en general (Ghosh, 2021).

Bajo el contexto de la GTH, existen un conjunto de elementos y sus correspondientes subprocesos asociados, los cuales deben funcionar de manera integrada, para que de esa manera puedan garantizar el éxito de la empresa u organización. Por ejemplo, el análisis de las carencias de TH para la actualidad y el futuro, la identificación de las reservas de talento humano apropiadas y de los candidatos que sean más adecuados, la incorporación de los mismos y la optimización de sus habilidades y puntos fuertes; al mismo tiempo que se les brinda el apoyo que requiere para su desarrollo profesional en la empresa, son puntos relevantes a tener en cuenta; se apoyan mutuamente y toda la estructura se desmoronaría incluso si uno de los subprocesos no estuviera sincronizado (Ghosh, 2021).

### ***Prácticas de Gestión de Recursos Humanos basadas en el conocimiento***

Las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) explican los procesos de gestión que permiten a las organizaciones adquirir conocimientos valiosos y excepcionales e influyen en la actividad innovadora y en un mayor rendimiento. Dichas prácticas guardan relación con la gestión de talento humano, ya que esta busca en líneas generales, implementar una estrategia integral enfocada en la contratación, capacitación y retención de los mejores empleados, todo esto desde una mirada más profunda que la de GRH. En este sentido, la gestión de recursos humanos influye en las actitudes, capacidades y comportamientos de los empleados en relación con su trabajo para lograr los objetivos de una organización y desempeña un papel fundamental en el apoyo a un entorno organizativo favorable a las actividades de gestión del conocimiento y la innovación (Singh et al., 2020).

Dado que el conocimiento y la innovación tienen sus raíces en la psicología humana, varios estudios anteriores abogan por personalizar las prácticas de gestión de los recursos humanos de la manera más adecuada para desarrollar y mantener la creación y el intercambio de conocimientos con el fin de mejorar el rendimiento de la innovación en la organización (Kian et al., 2020).

Es otras palabras, la gestión de los recursos humanos basada en el conocimiento (KHRM) tienen el propósito expreso de mejorar los procesos de conocimiento dentro de una



organización; partiendo de las prácticas cuyo fin es mejorar el flujo de conocimiento: adquisición, asimilación, transformación e intercambio de conocimientos en la organización a través de prácticas específicas de reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del rendimiento y compensación; las cuales aumentan la base de capital humano de la organización a la vez que hacen hincapié en aspectos menos visibles de generación de valor como: participación, redes internas y externas, conocimientos integrados en cadenas escalares, etc. (Malik et al., 2019).

### ***Rol del Talento Humano en la Gestión del Conocimiento***

La gestión del conocimiento se refiere a los esfuerzos de gestión para simplificar la creación, el intercambio y la aplicación del conocimiento. La creación de conocimientos se refiere a la creación de nuevos conocimientos o a la incorporación de conocimientos, al acervo de conocimientos explícitos o tácitos de la empresa (Gurlek y Çemberci, 2020). En tal sentido, se necesita un sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH), también conocido como Gestión de Talento Humano (GTH) orientado al conocimiento, para garantizar el aprendizaje organizativo mediante el intercambio y la aplicación de los conocimientos, el aprendizaje organizativo mediante el intercambio y la aplicación de conocimiento explícito e implícito, que promuevan el desarrollo de la economía del conocimiento aumentando el interés por la gestión del conocimiento y los empleados para el éxito de la empresa (Gürlek, 2020).

La cuestión de cómo gestionar los recursos humanos para aumentar el rendimiento de la organización mediante la gestión del conocimiento está en la agenda de investigadores y profesionales. Incluso, se ha afirmado que la gestión del conocimiento es una forma evolucionada de la gestión de los recursos humanos, para explicar la estrecha relación entre ambas estructuras. Los investigadores defienden que las prácticas de gestión de recursos humanos, como la selección, la formación y la evaluación del rendimiento, deben alinearse con gestión del conocimiento para mejorar la eficacia de la empresa. En este sentido, las organizaciones deben diseñar las prácticas de GRH de acuerdo con una perspectiva orientada al conocimiento para facilitar la adquisición y el intercambio de conocimiento (Gürlek, 2020).

### ***Marco Normativo***

La investigación desarrollada se encuentra enmarcada en una serie de normativas internacionales y nacionales, las cuales se mencionan a continuación: En primer lugar, dada

---

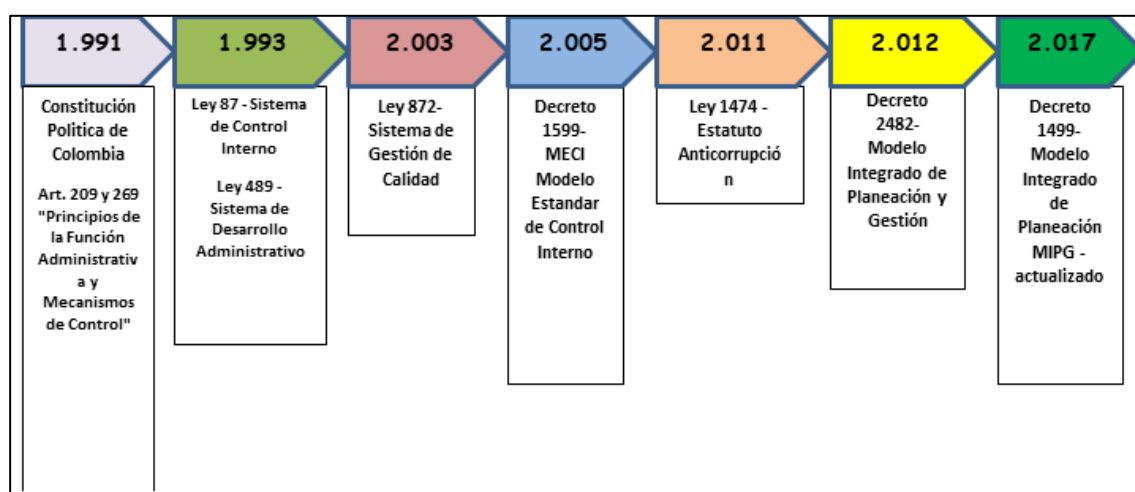
---

su naturaleza, en el contexto internacional la investigación se encuentra enmarcada en el objetivo del nuevo milenio número 8, que establece lo siguiente: “fomentar una asociación mundial para el desarrollo”, destacando que en la denominada Declaración del Milenio de los países en desarrollo, realizaron una serie de compromisos enfocados en mantener economías saneadas, y al mismo tiempo llevar a cabo las acciones necesarias para velar por su desarrollo y al mismo tiempo atender a las necesidades tanto humanas como sociales que presenten sus ciudadanos (CEPAL, 2021).

En el contexto de la legislación colombiana, en el país se ha recorrido un camino significativo en cuanto al diseño e implementación de modelos de gestión y de control, los cuales han dado apoyo a las entidades en esta labor tan importante, a continuación, en la figura 1 se presenta una línea de tiempo de las normativas y decretos más importantes realizados entorno a esto desde 1991 hasta 2017:

**Figura 1**

*Línea de tiempo normatividad colombiana en Gestión del Conocimiento*



Fuente: Elaboración propia

Aunado a lo anterior, existen una serie de leyes y decretos específicos que regulan la gestión del conocimiento, estas son:

- Ley 1955 de 2019: En su artículo 3, se definen los pactos que componen en Plan Nacional de Desarrollo; entre ellos, el pacto por una gestión pública efectiva, donde se visibiliza la necesidad de una transformación en la Administración Pública, la cual permita alcanzar una institucionalidad altamente efectiva. Y al mismo tiempo, mejorar

la eficiencia y eficacia, de las instituciones, fortaleciendo la coordinación y el rol del Estado como agente regulador del cambio (Congreso de Colombia, 2019).

- CONPES 2016 – 3866 - Política Nacional de Desarrollo Productivo: Dentro de sus objetivos específicos establece “Mejorar las capacidades de innovar, absorber y transferir conocimiento y tecnología de las unidades productoras” (Consejo Nacional De Política Económica y Social, 2016, p. 68).
- CONPES 2021 – 4069: Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031, la cual cuenta con una Guía de implementación elaborada por el Ministerio de Educación Nacional (2021) para orientar en la aplicación de dicha política (Consejo Nacional De Política Económica Y Social, 2021).

Cada una de estas leyes, políticas y normativas que se han promulgado a lo largo de los años, han permitido establecer un marco normativo sólido que brinde los lineamientos y estándares necesarios para realizar una gestión del conocimiento óptima en el contexto colombiano. En este sentido, las empresas públicas se han visto beneficiadas, pues han podido hacer uso de estas y guiarse por sus lineamientos en pro del desarrollo colectivo de la sociedad, brindando la posibilidad a empresarios y empleados de crecer en el sector productivo en el cual se desarrollen.

## **Marco Referencial**

Para la recopilación del marco referencial que da sustento al estudio, se utilizará como estrategia metodológica la revisión sistemática de literatura; García (2022) afirma que la misma es un método sistemático el cual se utiliza para la identificación, evaluación e interpretación de trabajos tanto académicos como profesionales en cualquier área seleccionada. El objetivo de este es ayudar a identificar las lagunas que hay en el conocimiento y aquellas necesidades de investigación en un campo específico.

En función de lo anterior, se realizó una búsqueda en diversos repositorios utilizando las palabras clave: gestión del conocimiento y gestión del talento humano. Al realizar una búsqueda con estas terminologías en el repositorio World Wide Science se obtuvieron 737 documentos, de los cuales las principales categorías abordadas por los investigadores y reflejadas en los resultados arrojados por la plataforma del repositorio son: talento humano (Mejía, 2023), autoridades (Mejía, 2023), ciencia, gestión del talento humano (Fleitas, 2013),

cultura organizacional, modelos de gestión del conocimiento y productividad en empresas (Campos et al, 2022), gestión del conocimiento (Campos et al, 2022), entre otros. En la siguiente figura se ilustra lo expuesto:

**Figura 2**

*Resultados de la búsqueda en el repositorio World Wide Science*



Nota: Imagen generada en el Repositorio World Wide Science a partir de las palabras clave de búsqueda “Gestión del conocimiento y gestión del talento humano” (2023)

Así mismo, se realizó una búsqueda en el repositorio Scielo con las palabras clave gestión del conocimiento y gestión del talento humano, obteniendo 23 documentos como resultado; los cuales abordaron categorías de estudio, tales como: síndrome de burnout (Montenegro, 2021), desarrollo local sostenible (Rodríguez et al, 2021), Políticas de planificación (Silberman et al. 2020), gestión del compromiso y cultura organizacional (Cuenca y López, 2020), gestión del conocimiento en las microempresas (Alcivar et al. 2020), entre otros. En la siguiente tabla se resume la búsqueda preliminar realizada:





**Tabla 1**

*Repositorios académicos y resultados de búsqueda preliminar realizada*

Repositorio	Palabras clave de búsqueda	Cantidad de documentos obtenidos
<b>World Wide Science</b>	gestión del conocimiento AND gestión del talento humano	737
<b>Scielo</b>	gestión del conocimiento AND gestión del talento humano	23

En la siguiente figura 2, se ilustra la interfaz de usuario del repositorio World Wide Science, el cual cuenta con una barra de búsqueda, donde se introducen las palabras clave, junto con los operadores booleanos tales como “AND”, “OR” para obtener los resultados de búsqueda, los cuales pueden filtrarse por año de publicación, idioma, título o autores, según el interés del investigador.

**Figura 3**

*World Wide Science*



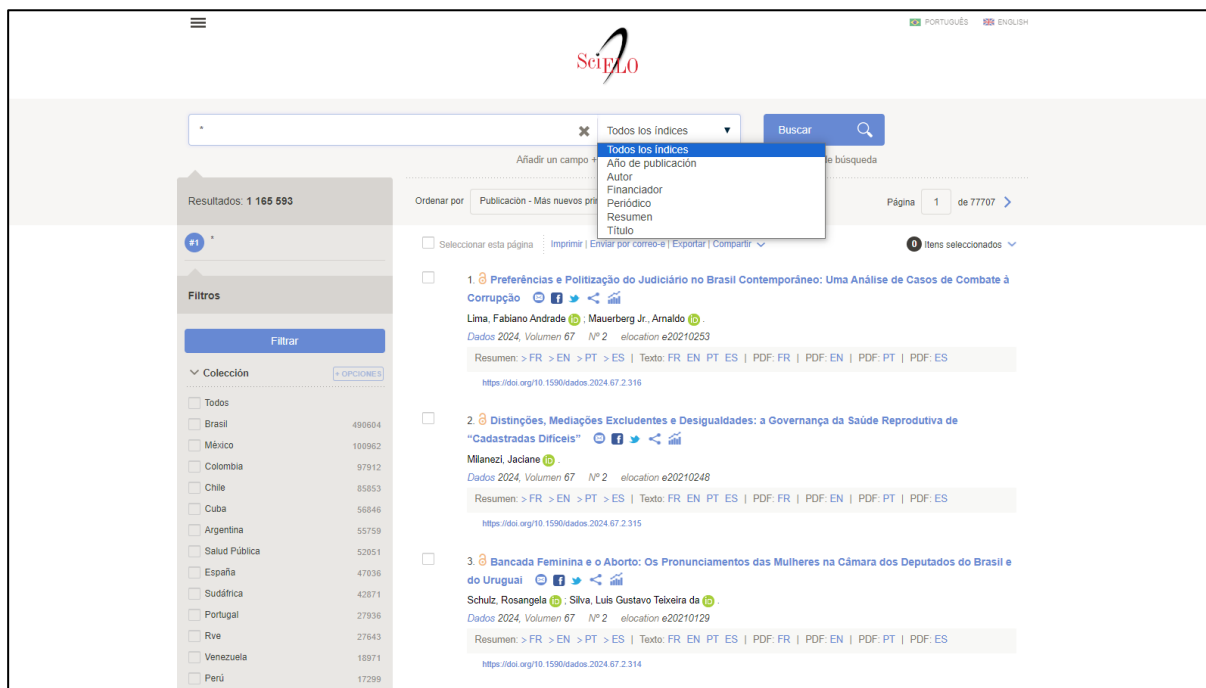
Nota. Captura de pantalla de World Wide Science

De la misma forma, en la siguiente figura 3, se ilustra la interfaz de usuario del repositorio Scielo, el cual cuenta con una barra de búsqueda, donde se introducen las palabras clave, junto con los operadores booleanos tales como “AND”, “OR”, para obtener

los resultados de búsqueda, los cuales pueden filtrarse por año de publicación, idioma, resumen, financiador, título o autores, según el interés del investigador.

**Figura 4**

*Scopus*



Nota. Captura de pantalla de Scopus

Esta búsqueda preliminar realizada, se ampliará posteriormente, para darle mayor sustento al proyecto presentado y al mismo tiempo localizar investigaciones que permitan dar respuesta a los objetivos planteados de forma clara y precisa, soportados en una revisión sistemática detallada y actual.

### Antecedentes Empíricos

A continuación, se presentan los estudios previos relacionados con la temática objeto de estudio, a nivel internacional, nacional y local, destacando sus aspectos más importantes los cuales servirán de referente para el estudio que se está llevando a cabo.

En primer lugar, se cita el trabajo de Laihonon y Kokko (2023), título gestión del conocimiento e hibridez de las lógicas institucionales en el sector público. Tuvo como objetivo analizar las políticas, estrategias y programas nacionales que formulan la gestión del conocimiento como factor de competitividad a escala nacional. Se analiza un proyecto cuyo objetivo es desarrollar un operador de servicios encargado de recopilar y coordinar datos sobre el bienestar de la población finlandesa. Se presenta un análisis en profundidad de un

periodo de casi diez años en Finlandia, que es una de las sociedades líderes en términos de eficiencia y gobernanza del sector público.

Se aboga por un importante cambio de perspectiva y muestra cómo la hibridez de las lógicas institucionales orienta de forma significativa la percepción de la gestión del conocimiento, las medidas adoptadas y el desarrollo y selección de métodos y herramientas concretos en la gestión del conocimiento. Se tuvo como resultado que la esencia de la gestión del conocimiento en el sector público es una combinación de procesos y gobernanza del conocimiento a escala nacional, en la que las instituciones públicas, las organizaciones privadas y los agentes del tercer sector crean, almacenan y utilizan una base de información compartida para convertir el conocimiento en acción en sus operaciones cotidianas. Esta investigación aportó información valiosa sobre la GC en el entorno de instituciones del sector público.

Por otro lado, se cita el estudio de Arantes et al (2021), el cual tuvo como objetivo entender cómo la interconexión entre las dimensiones tácita y explícita del conocimiento influye en la gestión del conocimiento y en su grado de madurez; donde la madurez de la GC es entendida como la expectativa que se tiene de la capacidad de las empresas para implementar las habilidades que sean necesarias para hacer una GC interna.

Tomando el modelo de Nonaka y Takeuchi (N&T) de GC organizacional, este fue aplicado a una muestra de empresas en los estados de São Paulo, Minas Gerais y Rio de Janeiro. Se obtuvo como resultado que las PYMES cuentan con niveles más bajos de madurez de GC en contraste con las grandes empresas. A pesar de ello, en dichas organizaciones de mayor envergadura, la GC se ubica en niveles medios. Por ello, se sugiere como un ejemplo efectivo de directrices de gestión, que las empresas utilicen indicadores para medir la percepción de sus profesionales sobre el nivel de GC de la empresa, con el propósito de identificar cuáles de sus componentes deben ser desarrollados (Arantes et al (2021)).

Otro trabajo a tener en cuenta es el de Pereira et al. (2021), quien realizó una investigación titulada, la gestión del conocimiento en proyectos. El objetivo principal fue evaluar cómo las organizaciones modernas de diferentes sectores empresariales gestionan y comparten sus conocimientos siguiendo los ciclos de vida de gestión y transferencia de conocimientos cuando desarrollan sus proyectos. Se realizaron encuestas organizativas a gestores de proyectos que trabajan en la gestión de proyectos en múltiples industrias portuguesas (o con representación en Portugal) de múltiples sectores empresariales y que ocupan diferentes posiciones jerárquicas.

---

El mencionado estudio reveló que la mayoría de las empresas pueden identificar, captar y retener los conocimientos pertinentes y aplicarlos al desarrollo de otros proyectos. Así pues, la importancia de aplicar la transferencia de la gestión del conocimiento a otros proyectos es crucial para el éxito de la ejecución y gestión de proyectos. Por lo tanto, es fundamental investigar la importancia del conocimiento en cuanto a su adquisición, la gestión de este y el uso y transferencia en todos los departamentos de una organización.

Por otro lado, se cita el trabajo Hock et al (2021), el cual buscó analizar las capacidades de gestión del conocimiento y asunción de riesgos organizativos para la innovación del modelo de negocio en las PYME. Los autores plantean que, en el entorno empresarial actual caracterizado por el rápido crecimiento de las tecnologías de la comunicación y la información, las capacidades de gestión del conocimiento (GC) son una valiosa fuente de innovación. Sin embargo, poco se sabe sobre las capacidades concretas de gestión del conocimiento que conducen a la innovación del modelo de negocio (IMN) y sobre si su efecto depende de la orientación de la empresa hacia la asunción de riesgos.

En función de ello, se examinó el impacto de las capacidades internas y externas de gestión del conocimiento en la IMC y cómo estos efectos se ven moderados por la tolerancia al riesgo de la empresa. Se analizó empíricamente una muestra de 197 pequeñas y medianas empresas (PYME) aplicando el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) y el análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos.

Los resultados del SEM indicaron que, en particular, las capacidades externas de GC estimulan el IMC. Esta relación se refuerza en las empresas con una alta tolerancia al riesgo. El conocimiento interno sólo es eficaz para las empresas con una baja tolerancia al riesgo. Los resultados corroboran estos hallazgos y perfeccionan el SEM al proporcionar condiciones antecedentes particulares para altos niveles de IMC. Esta investigación, aporta información importante sobre el comportamiento de la gestión del conocimiento en el ámbito organizacional.

Asimismo, se cita a Farias (2016), quien realizó una investigación la cual tuvo como objetivo analizar de acuerdo con la literatura reportada, la relación de la Gestión del Conocimiento con la Gestión del Talento Humano. Los autores buscaron efectuar recomendaciones prácticas que servirán de base a estudios posteriores que aborden dichas variables. Realizaron una búsqueda en el repositorio ScienceDirect para los términos: “Knowledge Management” y “Human Resource Management”. En este sentido, la revisión de la literatura reveló que se mantiene para el periodo 2000-2015, una tendencia creciente en

---

relación con el número de artículos sobre la temática de relación entre GC y GTH, sin embargo, con pocos autores han señalado que existe una relación entre ambas variables en torno al desarrollo de una empresa o entidad. Como prospectivas investigativas se estableció considerar el conocimiento operativo, explorar el posible efecto moderador de la GTH y considerar el rol de la cultura organizacional en la referida relación.

En el ámbito colombiano, se cita el estudio de Jurado y Valencia (2021), quienes analizaron la incorporación de una iniciativa de gestión del conocimiento en una organización del sector público colombiano, tomando en consideración sus beneficios y dificultades experimentadas. Metodológicamente, fue un estudio cualitativo con alcance descriptivo. La metodología fue tipo estudio de caso, se realizó una revisión documental y se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los trabajadores. Los resultados evidenciaron que la empresa desarrolló un modelo de gestión del conocimiento y un conjunto herramientas e instrumentos para realizar la operacionalización de este, lo que contribuyó a enfocarse en una cultura organizacional enfocada principalmente en el conocimiento. Así mismo, se estableció que habilitadores como el liderazgo y la tecnología deben ser trabajados con mayor énfasis. Lo anterior evidenció que la GC ha venido ganando un espacio relevante y el estudio aporta información significativa a las prácticas de GC que vienen siendo trabajadas en el sector público como un pilar para la innovación.

### **Diseño Metodológico**

En esta etapa de la investigación se presentan todos los aspectos relacionados con el diseño metodológico de la misma, se abordarán temáticas como: tipo de investigación, participantes, instrumento de recolección de datos, procedimiento de análisis de datos, aspectos éticos, presupuesto, y cronograma de actividades planificadas para dar cumplimiento a los objetivos planteados. El estudio se basa en una estrategia de metodología de la revisión sistemática, específicamente la Estrategia Prisma 2020 adaptada, la cual plantea una serie de criterios y parámetros que ayudan a los investigadores a realizar el proceso de documentación de manera transparente, dejando claros aspectos como el porqué de la revisión realizada, los autores consultados y los principales hallazgos encontrados (Page et al. 2021).

De acuerdo con lo expuesto por Higgins et al. (2019), una revisión sistemática de la literatura es aquella donde se utiliza de forma explícita los métodos sistemáticos para realizar

la recopilación y sintetización de los hallazgos de los estudios que abordan una temática y pregunta de investigación claramente formulada. La misma se ajusta al tema de investigación que se está desarrollando, el cual está relacionado con la gestión del talento humano, sus actividades y las asociadas al talento humano en el sector público en Colombia durante el periodo 2012-2022; debido a que existe un amplio espectro documental, académico y científico que han abordado estas categorías de estudio de forma individual y conjunta, los cuales pueden contribuir a la generación de conocimiento nuevo en torno a la delimitación espacial y temporal establecida para el presente estudio.

### **Tipo de Investigación**

La investigación que se está desarrollando es de tipo cualitativa; según lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2018), este tipo de investigación está enfocada en comprender aquellos fenómenos poco conocidos, haciendo una exploración incursionando en su contexto natural y el contexto donde se desarrolla. La misma es adecuada para la presente investigación porque permite ahondar a profundidad en referentes teóricos y antecedentes, a partir de fuentes de información secundaria que aportan datos valiosos en relación con la gestión del conocimiento y las actividades de talento humano; y sobre cómo estas categorías de estudio se han llevado a cabo en el contexto de las empresas del sector público colombiano a lo largo de los años, específicamente durante el periodo 2012 a 2022.

Cabe señalar que la investigación es un estudio narrativo, el cual Hernández, Fernández y Baptista (2018), plantean que “es temático y se realiza sobre una base de datos narrativos (expresiones, significados y experiencias de personas)” (p. 14). Este trabajo y como lo plantea Serrano y Pons (2011), considerará el paradigma constructivista, el cual se caracteriza por presentar un enfoque de tipo participativo e interactivo del sujeto en el proceso de enseñanza en el que se encuentra inmerso, de manera que el conocimiento sea concebido como una auténtica construcción operada por la persona que está aprendiendo.

### **Muestra**

La población de la investigación está representada por referencias teóricas que aborden la temática de gestión del conocimiento y actividades de talento humano. A este respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2018), establecen que, en la investigación

---

---

cualitativa, la muestra representa un grupo de personas, o eventos en función del cual se realizará una recolección de datos, asociados a la población estudiada.

Es importante considerar que, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2018) “en los estudios cualitativos, la muestra planteada inicialmente puede ser distinta a la muestra final. Es posible agregar casos que no se habían contemplado o excluir otros que sí se tenían en mente” (p. 429). Esto es una característica clave de muestreo cualitativo, que se empleará en la investigación, el cual se centrará en una muestra teórica, cuya intención según Hernández et al. (2018), es “Generar una teoría o hipótesis, o explorar un concepto” (p. 434).

Para efectos de esta investigación, la muestra de estudio estará conformada por artículos de investigación publicados en revistas indexadas en las siguientes bases de datos: Scopus, El Sevier, Scielo, Dialnet, World Wide Science, los cuales hayan abordado la temática de la gestión del conocimiento y gestión del talento humano en el sector público.

Como criterios de inclusión se tendrán los siguientes:

Artículos publicados en el periodo 2012 – 2022

Artículos publicados en idioma inglés o español

Artículos que aborden las categorías gestión del conocimiento y gestión del talento humano

Asimismo, como criterios de exclusión se tendrán los siguientes:

Artículos publicados luego fuera del periodo 2012- 2022

Artículos publicados en otro idioma diferente al inglés y español

Artículos que no aborden las categorías gestión del conocimiento y gestión del talento humano

Artículos cuyo texto completo no esté disponible

Adicionalmente, se incluirán documentos de literatura gris que se consideren relevantes en la investigación, tales como: tesis de grado, libros, documentos oficiales, leyes, entre otros.

La muestra estará representada por mínimo 50 referencias diferentes, conformadas por artículos científicos, tesis doctorales, tesis de maestría, libros. De los cuales 10 son referencias en inglés.

### **Instrumento de Recolección de Datos**

Para la recolección de información se utilizará la técnica de revisión de literatura la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2018), es aquella que permite contextualizar el

proceso, mediante dicha indagación a profundidad se puede realizar la justificación del planteamiento del problema y la necesidad de llevar a cabo el estudio. Asimismo, se empleará una matriz analítica de información para recopilar los datos de las investigaciones consultadas. Al tenor de lo enunciado por Hernández, Fernández y Baptista (2018), la revisión de literatura en estudios cualitativos es sumamente útil para detectar conceptos que sean clave y nutrir de ideas sobre aquellos métodos de recolección de datos y procesos de análisis, para comprender de una mejor manera los resultados, profundizando en las interpretaciones. En dicha matriz, se evaluaron aspectos como los objetivos que abordaron cada uno de los estudios seleccionados, el año de publicación, sus autores, metodología, resultados principales y conclusiones a las cuales se llegó, de esa manera se pudo hacer un análisis profundo para dar respuesta a los objetivos presentados en esta investigación.

### **Procedimiento Análisis de Datos**

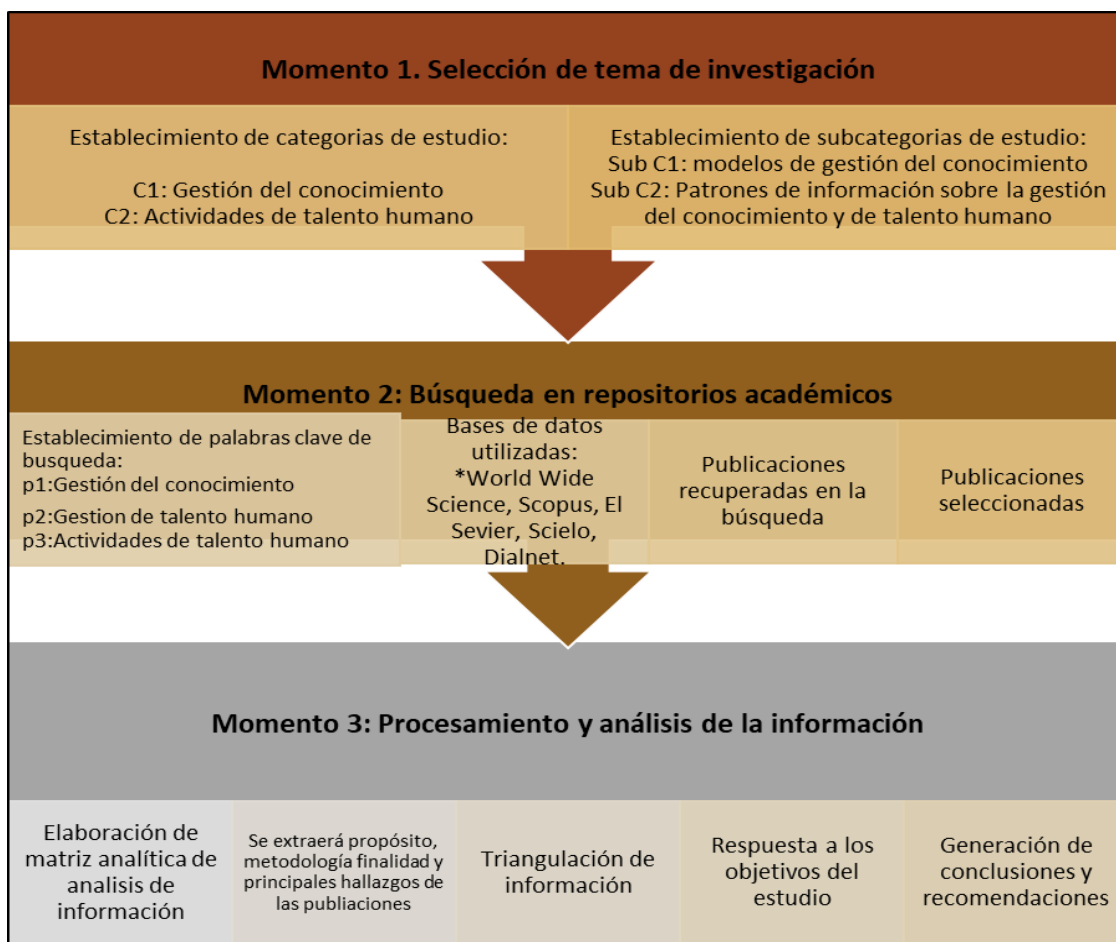
En el siguiente diagrama se ilustran los momentos de investigación utilizados para realizar el análisis de datos:





**Figura 5**

*Procedimiento de análisis de datos*



Tal como se ilustra en el diagrama anterior, el análisis de datos se divide en tres momentos. El momento 1, Selección de tema de investigación, a partir del cual se incorporarán las categorías y subcategorías del estudio. El momento 2, Búsqueda en repositorios académicos, en esta fase se procederá a la selección de los artículos de investigación previamente localizados en las búsquedas en repositorios académicos (World Wide Science, Scopus, El Sevier, Scielo, Dialnet) obtenidos con las palabras clave: Gestión del conocimiento y gestión del talento humano.

Posteriormente, se pasará al momento 3 que consiste en el procesamiento y análisis de la información, donde se elaborará la matriz analítica de análisis de información, en la cual se extraerá el autor, años, propósito, metodología, finalidad y principales hallazgos de las investigaciones consultadas; de manera que se facilite un adecuado manejo de la información, y que aporten conocimiento significativo que contribuya a dar respuesta a los objetivos del estudio. Posteriormente, se realizará una triangulación de información empleando los

antecedentes consultados y bases teóricas, para dar respuesta a los propósitos de la investigación y finalmente se generarán las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

### **Aspectos Éticos**

En toda investigación, es importante considerar aspectos éticos relacionados con el cumplimiento de la Ley de protección de derechos de autor colombiana, la cual contempla los patrimoniales y morales de los investigadores quienes sean referenciados como fuentes secundarias de información en el trabajo de grado. En su artículo 1 establece “Artículo 1°. Los autores de obras literarias, científicas y artísticas gozarán de protección para sus obras en la forma prescrita por la presente Ley y, en cuanto fuere compatible con ella, por el derecho común” (Congreso de Colombia, 1982, p.1).

Así mismo, para efectos de esta investigación debe considerarse la Ley de habeas data (Ley 1266 de 2008), la cual “tiene como objetivo desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recogido sobre ellas en bancos de datos y archivos de entidades públicas y privadas” (Congreso de la República, 2008, p. 1). Esta normativa se tendrá presente al consultar datos e información de entidades públicas que hayan publicado documentos relación con la gestión del conocimiento en este sector.

Vale destacar que, la investigación tendrá en consideración los aspectos éticos el Código de conducta y principios éticos establecidos por la American Psychological Association (APA), en el numeral 4, donde se garantiza la privacidad y confidencialidad de los participantes en los estudios investigativos. A pesar de que la muestra de estudio está constituida por documentos, es importante considerar los autores de estos y la información de personas incluidas en dichos estudios que puedan llegar a ser citados en la revisión sistemática de literatura que se realizará.

### **Presupuesto**

A continuación, se presenta el presupuesto del trabajo de grado, tomando en consideración los recursos humanos y materiales a utilizar para dar cumplimiento a los objetivos planteados, tales como: papelería, transporte, horas de trabajo, entre otros.



**Tabla 2***Presupuesto*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (COP)</b>	<b>Costo total (COP)</b>
<b>Transporte</b>	10	5000	50000
<b>Hojas blancas</b>	100	500	50000
<b>Internet</b>	3	50000	150000
<b>Impresora</b>	1	300000	300000
<b>Computadora</b>	2	2000000	4000000
<b>Bolígrafos</b>	2	1000	2000
<b>Total</b>			<b>4.552.000</b>

**Cronograma**

Este apartado, presenta el cronograma de actividades planificado para la investigación, el mismo se estima que se desarrolle en un lapso de 11 meses, desde mayo de 2023 hasta marzo de 2024. Las actividades comprendidas entre los meses mayo a septiembre de 2023 corresponden a la elaboración del anteproyecto de investigación, mientras que las programadas entre octubre de 2023 y marzo de 2024 tendrán como alcance la elaboración del proyecto. Al finalizar con el desarrollo de todas las actividades programadas se estima poder dar cumplimiento a los objetivos planteados.









## Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la investigación en función de cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio de esta:

### **Identificación de modelos de gestión del conocimiento aplicados en las empresas del sector público colombiano presentes en las investigaciones seleccionadas durante el periodo 2012-2022.**

| Al realizar un recorrido por la literatura que ha estudiado la gestión del conocimiento en empresas colombianas, pudo evidenciarse que los modelos de gestión aplicados son variados; además de comprobarse que los modelos de gestión del conocimiento seleccionados para su aplicación en las empresas públicas del estado son seleccionados en función de los requerimientos y necesidades propias de cada organización.

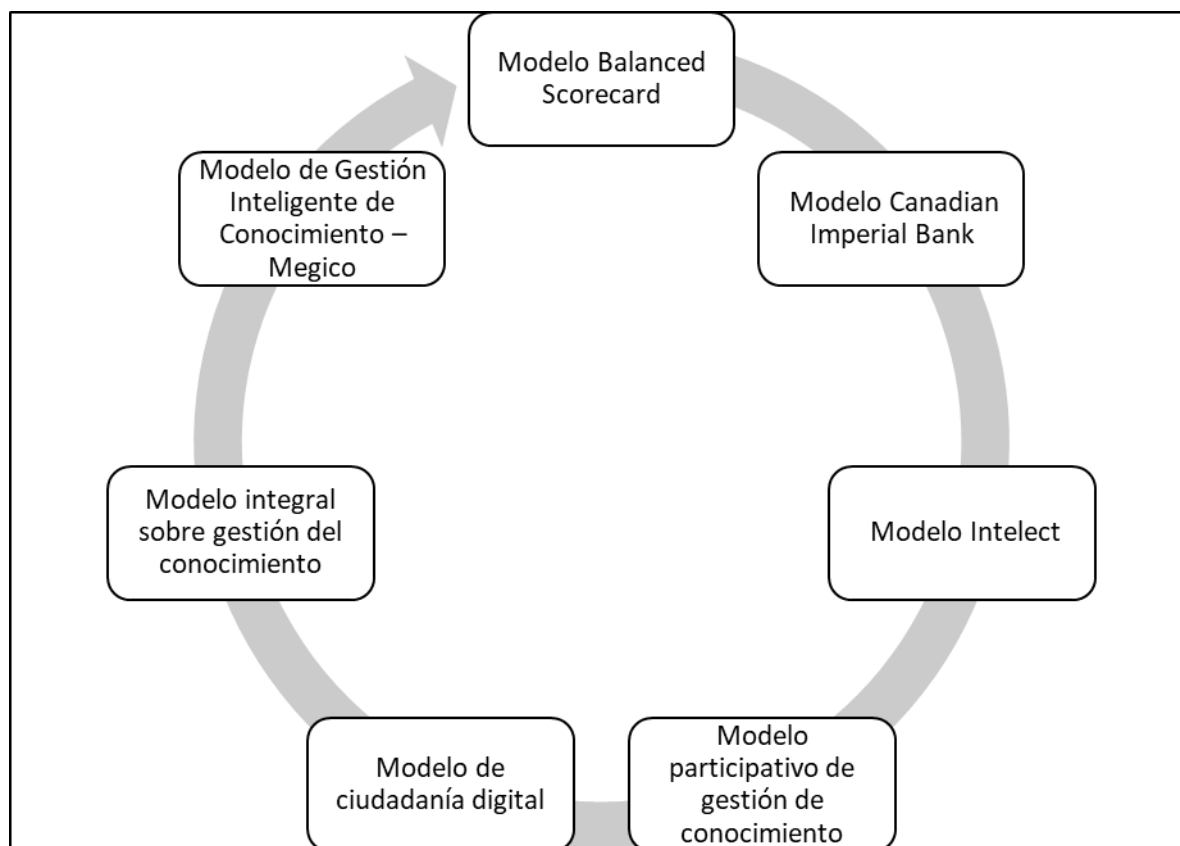
En la selección de estos, influyen muchos factores; por ejemplo, la labor que realizan en las entidades, las funciones que desempeñan cada uno de sus trabajadores, las principales necesidades, reportes o demandas que realizan los usuarios o ciudadanos, su capacidad de atención, su localización político territorial y demás elementos de suma importancia.

También es importante considerar que, dentro de estos modelos, los principales aspectos que influyen son los recursos económicos, humanos, materiales y operativos con que cuenta cada una de las empresas para ponerlos en práctica. En función de los recursos con que se cuenten, se decidirá cuál modelo es el más adecuado para poner en funcionamiento, en pro de la mejora colectiva de los procesos que se llevan a cabo diariamente en sus instalaciones. En la siguiente grafica se ilustran los citados por Marulanda y López (2013), en su investigación:



**Figura 6**

*Modelos de gestión del conocimiento aplicados en empresas de Colombia*



Fuente: Marulanda y López (2013)

A continuación, se detallan cada uno para una mayor comprensión de su aplicación en el contexto empresarial colombiano:

***Modelo Balanced Scorecard***

El denominado modelo de *balanced scorecard* de Kaplan y Norton (1996), es aquel donde se considera a los sistemas tradicionales de medición para realizar el proceso de la gestión, y al mismo tiempo incluye diversos aspectos no relacionados con el área financiera, los cuales se encargan de relacionar la efectividad de la estrategia implementada con el logro de resultados de tipo económicos y financieros. Se hace la observación de un marco conceptual para poder hacer la determinación la aplicación de los procesos y la intervención del personal capacitado para obtener un mejor rendimiento en la empresa. Establece dos campos de reflexión: que según Marulanda y López (2013), se detallan así: uno que busca desde el punto de vista estratégico, la formación en la empresa, mientras que el otro campo se centra en la parte operativa,

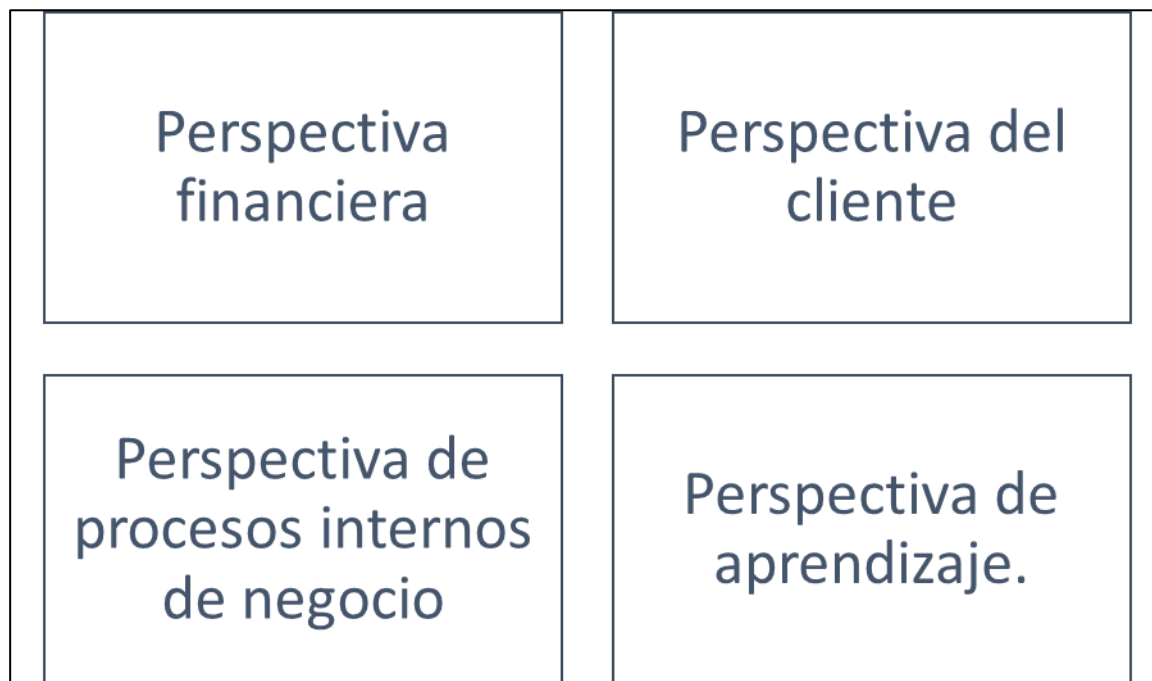




relacionada con la jerarquía de los vacíos de formación. Este modelo está construido sobre cuatro ejes clave, los cuales se ilustran en la siguiente figura:

**Figura 7**

*Perspectivas del Modelo Balanced Scorecard*



Fuente: Elaboración propia basado en Kaplan y Norton (1996) y Marulanda y López (2013)

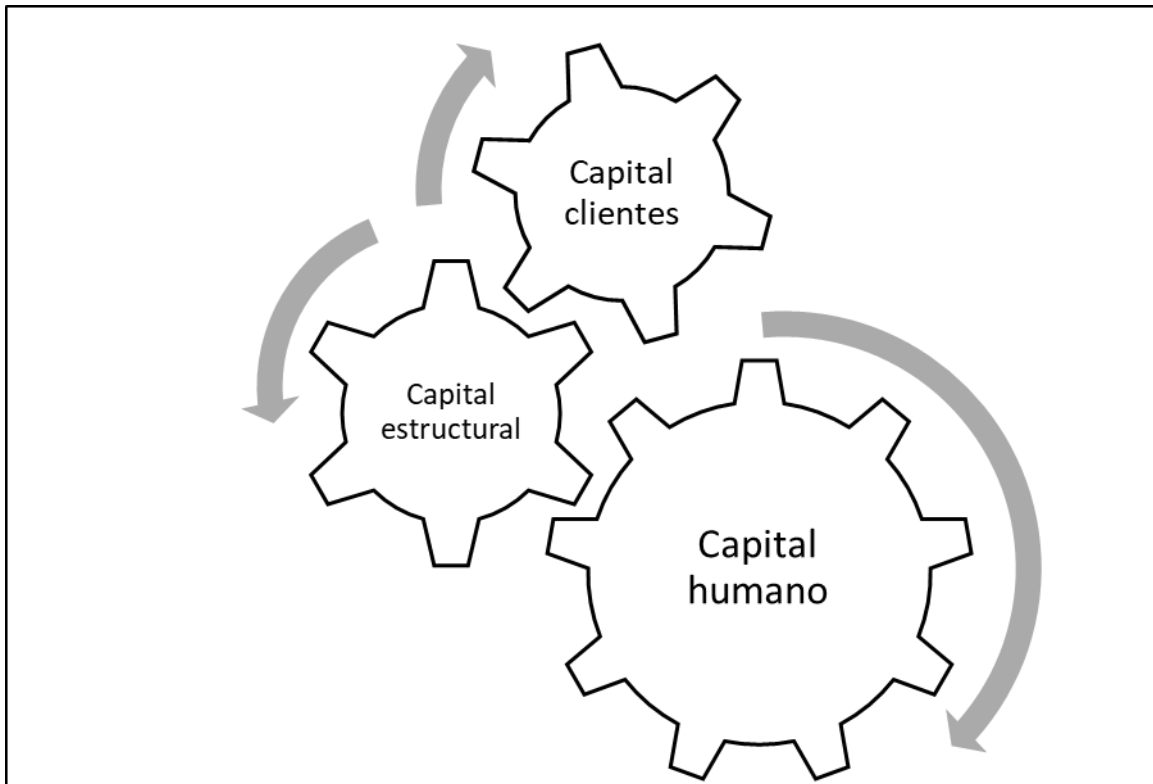
***Modelo Canadian Imperial Bank***

Este modelo, estudia el capital intelectual y su proceso de medición, igualmente hace uso de una óptica para el aprendizaje organizacional. Cada uno de estos elementos, aporta información valiosa en el proceso de gestión del conocimiento en cada una de las áreas de la organización. En función de esto, se tiene que El capital del conocimiento se encuentra compuesto por un sistema holístico que consta de tres (3) elementos (Marulanda y López, 2013), los cuales se representan en la siguiente figura:



**Figura 8**

*Elementos del sistema holístico que componen el capital del conocimiento*



Fuente: Elaboración propia basado en Marulanda y López (2013) y Davenport y Prusak (1998)

***Modelo Intelect***

El modelo Intelect de Kaplan y Norton (1992), está fundamentado en un proceso donde se identifica, selecciona, estructura y miden los activos de las organizaciones. Al mismo tiempo brinda a los gestores, un conjunto de información importante para ser utilizadas en la toma de decisiones y al mismo tiempo facilita la misma. Adicionalmente, está enfocada a determinar el valor de la organización desde su valor de mercado, y la capacidad de la organización para poder generar resultados que sean sostenibles, manteniendo mejoras continuas y crecimiento a corto, mediano y largo plazo; también relaciona el denominado capital intelectual de la empresa con la estrategia de la misma. (Marulanda y López, 2013)



### ***Modelo participativo de gestión de conocimiento***

El Modelo participativo de gestión de conocimiento de Holsapple & Joshi (2002), está conformado por cuatro fases, estas se ejecutan de forma secuencial, y son las siguientes: Adquisición, selección, interiorización y uso. Con relación a este modelo, los referidos autores identificaron tres dimensiones, las cuales son esenciales en la GC, estas son:

- a. Los recursos de conocimiento: representan todas aquellas fuentes del conocimiento en la empresa u organización.
- b. Las actividades de GC: se definen como aquellos procesos que establecen la manipulación del conocimiento.
- c. Los factores de influencia: son todos aquellos elementos de la empresa u organización que pueden tener una influencia positiva o negativa, brindando apoyo, o por el contrario, obstaculizándolo.

### ***Modelo de ciudadanía digital***

El modelo de ciudadanía digital de López (2010), para el desarrollo basado en el conocimiento de una ciudad-región, está conformado por cuatro componentes, estos son: el contexto, la intervención, la valoración y la tecnología. Cada uno de estos, está conformado por determinadas estructuras en función de las cuales se generan sus estados y al mismo tiempo son el punto de partida de la transición de un componente a otro. Vale destacar que, el componente de contexto tiene tres estructuras, estas son: capitales, indicadores y observaciones poli-contextuales. El modelo expuesto, posee la estructura propuesta del sistema social de capitales, el cual puede ser aplicado a una determinada ciudad o región (Marulanda y López, 2013).

### ***Modelo integral sobre gestión del conocimiento (Wiig, 1993)***

El denominado modelo integral sobre gestión del conocimiento, establecido por Wiig (1993), se centra en el desarrollo de un proceso que involucra tres fases clave: creación, codificación y aplicación del conocimiento en las empresas u organizaciones, su fin esencial es la resolución de problemáticas que estén afectando distintas áreas o procesos. En el contexto de dicho modelo, se maneja la premisa de que todo el conocimiento que es construido y compartido

---

---

en el marco de la empresa debe ser aplicado en un corto, mediano plazo, de manera que se produzca la generación valor añadido en la empresa.

### ***Modelo de Gestión Inteligente de Conocimiento – Megico***

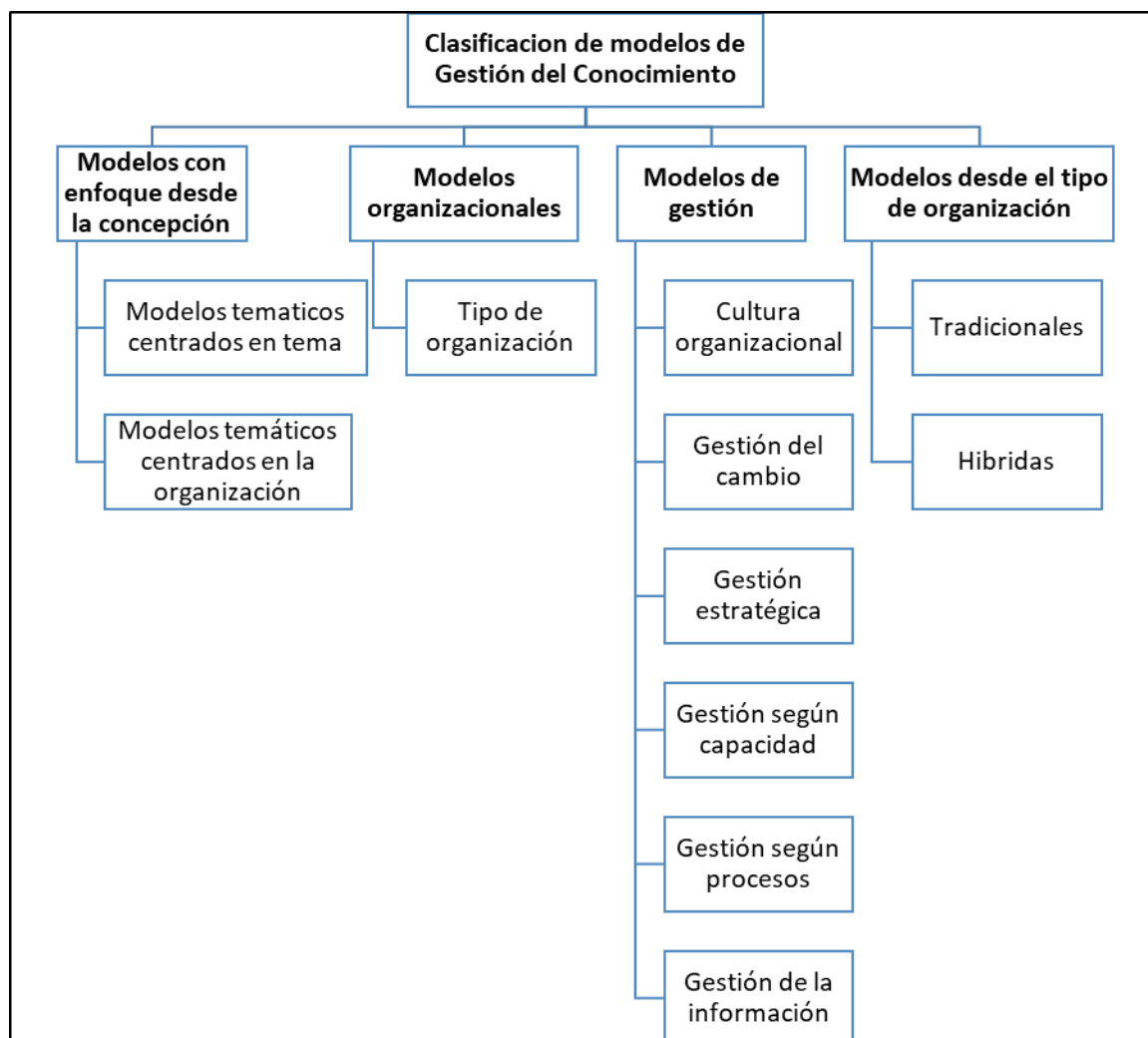
El denominado Modelo de Gestión Inteligente de Conocimiento – Megico de Del Moralet al. (2007), es aquel que establece que para la aplicación del mismo, deben aplicarse una serie de principios y suposiciones, tales como el considerar los conocimientos como un factor necesaria para la producción, Métodos y herramientas utilizados en la ejecución de tareas y funciones, diferencia entre GC y conocimientos como objetos, teorías y ciclo de vida para la GC, roles de cada empleado en la organizativos y los procesos de negocio.

### **Clasificación de los modelos de gestión del conocimiento aplicados en las empresas del sector público colombiano presentes en las investigaciones seleccionadas durante el periodo 2012-2022.**

Para cualquier empresa, de acuerdo con lo expuesto por Dubier (2019), es esencial determinar qué tipo de conocimiento es capaz de gestionar; y saber que modelo de gestión del conocimiento debe adecuar en función de las actividades que realizan, para saber cuáles serían los principales componentes del modelo, entre otras características importantes etc. A partir de la revisión realizada, se determinó que las clasificaciones de los modelos de GC son muy amplias y diversas, la taxonomía de estas ha evolucionado a lo largo de los años. Para efecto de esta investigación se identificó la clasificación realizada por Marulanda et al. (2012), la cual es aplicable al contexto colombiano, la misma consiste en cuatro grupos de modelos de GC, los cuales se representan en la siguiente figura:



Figura 9 Clasificación de los modelos de GC



Fuente: Elaboración propia basado en Marulanda et al. (2012)

**Modelos organizacionales:** Los mismos son categorizados de acuerdo con el tipo de organización, en función de la visión de la empresa u organización que se tenga, se puede considerar al talento humano como un simple engranaje en el proceso de producción tecnológica, que posteriormente pueden ser mecánicas. Cuando llega el punto donde las organizaciones se inspiran en el talento humano, las necesidades que presentan y su relación de supervivencia con el medio, estos llegan a constituyen la base estructural de la nueva versión de la organización, participando activamente en logro de objetivos y generación de conocimientos (Marulanda et al. (2012).

**Modelos desde el tipo de organización:** Para la implementación de este tipo de modelo, debe considerarse el momento en que las empresas tradicionales, las cuales se caracterizan por adquirir conocimientos a través de la contratación de personal capacitado y

especializado. En este modelo, se orienta hacia la generación de cultura de innovación con el propósito de optimizar la sinergia organizacional (Marulanda et al. (2012).

**Modelos con enfoque desde la concepción:** Este modelo ocurre cuando el enfoque conceptual se encuentra centrado en el tema, el mismo se desglosa en modelos temáticos; mientras que cuando el enfoque conceptual está centrado en la organización, se dividen en modelos temáticos (Marulanda, 2012).

**Modelos de gestión:** Están divididos en aquellos que controlan la evolución de la cultura organizacional, así como los procesos de gestión del cambio en la empresa, gestión estratégica a corto, mediano y largo plazo, gestión según la capacidad, según procesos y por último, la gestión de la información (Marulanda et al. (2012).

Tal como se deriva de los planteamientos anteriores, se tiene que la implementación de cada uno de estos modelos dependerá de los recursos con que encuentren cada una de las empresas donde se pretendan implementar y de acuerdo con las necesidades específicas que se tengan en cada una de sus áreas o departamentos. Para ello, se deberá tomar en consideración los elementos a los cuales su cultura organizacional les da mayor prioridad o relevancia, bien sea la gestión del cambio, la gestión estratégica, la gestión de sus procesos, gestión de la información, todo esto relacionado con la labor que se lleva a cabo cotidianamente.

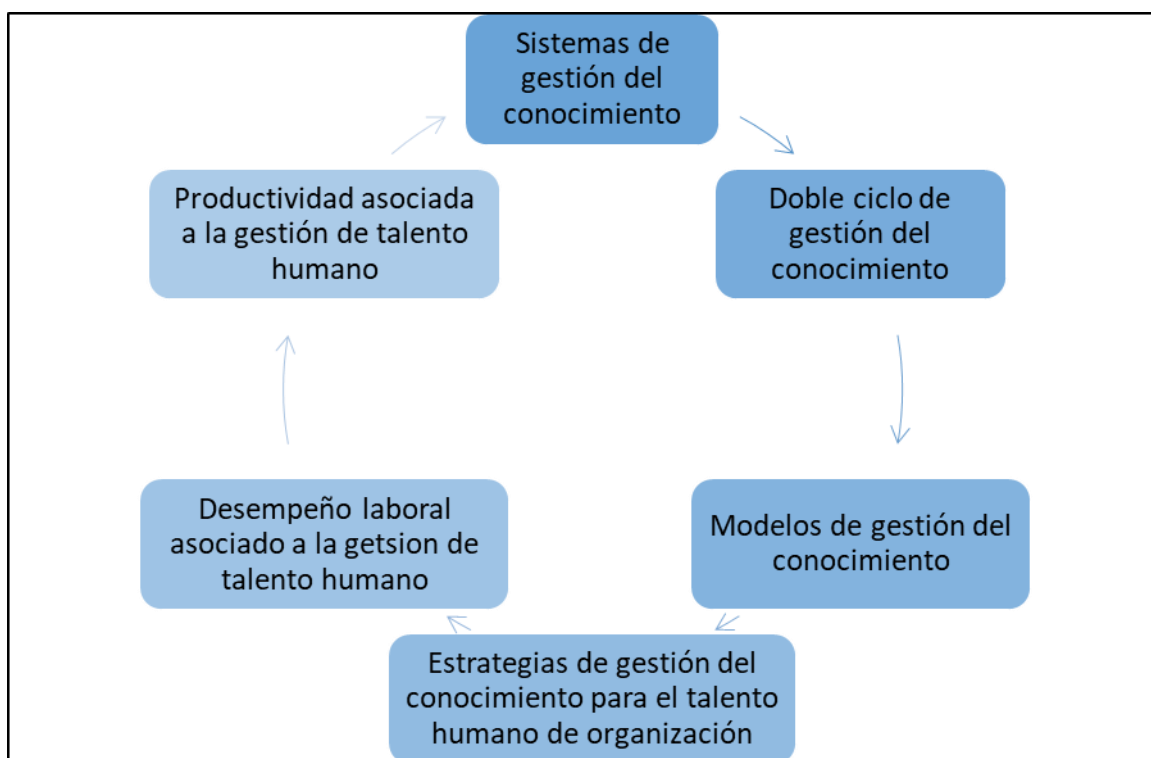
### **Caracterización de los patrones de información sobre la gestión del conocimiento y de talento humano en las empresas del sector público colombiano presentes en las investigaciones seleccionadas durante el periodo 2012-2022.**

Con respecto al tipo de documento, se identificó que los mismos varían entre artículos científicos y tesis de maestría, principalmente estas son las dos fuentes bibliográficas más encontradas en la revisión sistemática de literatura, relacionadas con la temática de las categorías de estudio gestión del conocimiento y talento humano en las organizaciones colombianas.

Con respecto a las temáticas o subtemas que se han abordado en las investigaciones consultadas, se pudo identificar que las estrategias de gestión del conocimiento para el talento humano de la organización han sido uno de los temas en los que se han enfocado esfuerzos para investigar. Así mismo, se ha indagado sobre el subtema de los sistemas de gestión de

conocimiento en la organización y cuál es el doble ciclo de la gestión del conocimiento en estas. Con relación a lo anterior, es importante señalar que para comprender la eficacia de cada una de estas sub temáticas que están asociadas a las dos categorías principales de estudio de la presente investigación, como son gestión del conocimiento y talento humano, se han realizado estudios sobre cómo se han comportado los mismos en distintas organizaciones en el ámbito empresarial colombiano. En la figura siguiente se representan las mismas:

*Figura 10 Subtemas abordados en la revisión sistemática*



Con respecto a las metodologías implementadas en la revisión sistemática de literatura pudo identificarse que los estudios realizados varían desde la parte cualitativa hasta los de enfoque cuantitativo, se han realizado estudios de revisión sistemáticas, así como investigaciones de tipo descriptiva, donde se han utilizado poblaciones de trabajadores de empresas para aplicar instrumentos de recolección de datos como entrevistas o encuestas, de manera que se pudieran recopilar información de cómo se comportan las variables en el ámbito real de las problemáticas estudiadas. Igualmente, se han realizado investigaciones no experimentales, e investigaciones con enfoque de alcance descriptivo para buscar tendencias de comportamiento en la población o muestra.

Con respecto a los resultados obtenidos, los mismos son bastante amplios, destaca que se ha analizado cómo se implementan las prácticas de gestión de talento humano y como estas han



influido en el desempeño laboral. Se evidenció que, en un contexto organizacional diversas variables trabajan de forma transversal con la gestión del conocimiento, la cual pueda aplicarse mediante estrategias o actividades para mejorar las capacidades de las personas que conforman su grupo de trabajadores o talento humano; dichas actividades pueden influir directamente en el desempeño de estas, y estos a su vez en la productividad de las empresas, de allí la importancia que haya un enlace adecuado entre estas variables

Aunado lo anterior, se ha identificado que la gerencia estratégica para la gestión de personas potencia ventajas competitivas, esto puede ser un elemento más a trabajar desde la gerencia de talento humano. Otro resultado importante ha sido el análisis de los modelos de gestión del conocimiento que se han implementado en el contexto colombiano, basados en los que están expuestos en la literatura por autores reconocidos que han abordados la temática a partir de esos modelos de GC; se han sugerido muchas actividades para gestionar el mismo en las empresas, por ejemplo, la identificación del conocimiento crítico de la empresa, definición de estrategias de transferencia del conocimiento, generación de indicadores de impacto, entre otras.





## Discusión y Conclusiones

Al identificar los modelos de gestión del conocimiento aplicados en las empresas del sector público colombiano presentes en las investigaciones seleccionadas durante el periodo 2012-2022, se evidenció que el modelo de Balanced scorecard ha sido muy relevante. Así se reflejó en el estudio de Zapata y Jiménez (2016), donde se evidenció que la CG en las empresas donde se implementa este modelo, está relacionada con la gestión de la calidad en las mismas, puesto que, en las organizaciones, especialmente en aquellas donde se prestan servicios, es necesario realizar este tipo de gestión para que los beneficios que se prestan a los usuarios sean maximizados.

Lo anterior, es debido a la gran cantidad de ciudadanos a los cuales se les brinda respuestas a sus necesidades y requerimientos. A través de este de este modelo de balance scorecard las organizaciones pueden mejorar considerablemente su gestión organizacional de manera efectiva, aprovechando sus capacidades al máximo e implementando sinergias efectivas entre sus diferentes áreas, incorporando la capacidad del talento humano que posean en cada departamento.

En relación con ello, para la aplicación de la GC, en el estudio de Marulanda y López (2013), se estableció que las empresas colombianas también deben incorporar buenas prácticas de gestión del conocimiento, tales como: cuadro de mando integral, las lecciones aprendidas, evaluación de patentes, los mapas de conocimiento, portafolio de conocimientos e incluso, los sistemas de paso a paso. También es importante, que se lleven a cabo procesos y se tengan las herramientas para la sistematización y comunicación efectiva de las mejoras prácticas, con el fin de ser capaces de manejar la tormenta de ideas, consolidando los círculos de conocimiento, tener acceso a un grupo de expertos, realizar un benchmarking interno y externo, para un esquema digital de sugerencias, un sistema de gestión de la formación y la capacitación en generación de conocimiento.

Otra herramienta útil, según Marulanda y López (2013), son los denominados sistemas de gestión documental, con un sistema de páginas amarillas, sistemas de expertos, los cuales tengan acceso a centros digitales de información, sistemas digitales de bancos de datos, para retención de conocimiento, entre otros. Igualmente, los Sistemas de videoconferencia, con foros dirigidos de discusión, así como las ferias internas de conocimiento, y sistemas digitales de ayuda, que incluyan programas de gestión del tiempo, coaching corporativo, y entornos de



trabajo colaborativo para la aplicación del conocimiento, son herramientas de gran utilidad en este entorno.

La aplicación de estos modelos puede contribuir a que las empresas mejoren su ventaja competitiva. A este respecto, Rahimli (2012), estableció que la relación entre la GC y la ventaja competitiva sostenible es altamente positiva. Pues el conocimiento se considera como principio fundamental de la ventaja competitiva. En otras palabras, con el conocimiento de cómo gestionar los recursos de las organizaciones para obtener valor de ellos se puede conseguir una ventaja competitiva sostenible. Además, ha habido algunas razones para considerar también la gestión del conocimiento, algunas de las cuales son la competencia, la orientación al cliente, el reto de un empleado móvil y el imperativo global. Además, la gestión del conocimiento ha hecho que las competencias básicas de las empresas sean más fuertes que antes. Por lo tanto, la ventaja competitiva ha sido más sostenible. Además, la importancia del conocimiento ha sido obvia cuando el nivel económico y de producción de una empresa depende más de su brainpower, capital humano, capital intelectual. Además, el conocimiento se ha definido como un activo estratégico, que es un conjunto de capacidades y recursos muy difíciles de copiar y comercializar porque son escasos.

Con relación a lo anterior, es importante señalar que Dentro de los factores externos que influyen en la GTH en el sector público, se encuentra la mejora de los sistemas de información vinculados a las prácticas básicas de gestión del talento también podría facilitar el éxito de la TM en el sector público. Por ejemplo, las organizaciones del sector público podrían anunciarse en las redes sociales para captar posibles candidatos con talento (Tufts, Jacobson y Stevens, 2015).

En concordancia con lo anterior, existen ciertos factores externos que influyen en la gestión del talento en el sector público, uno de ellos son los parámetros políticos (Hudson 2017), jurídicos (Yang et al. 2012), culturales (Poocharoen y Brillantes 2013) y financieros son clave en la implantación de la gestión de la movilidad en el sector público. Los atributos generacionales también podrían afectar al éxito de la implantación de la gestión del talento. Dado que muchos *baby boomers* están ahora en edad de jubilación, las organizaciones del sector público deben encontrar formas de atraer a las generaciones más jóvenes y ajustar su GTH en consecuencia (Glenn, 2012). Esto resulta difícil si se tiene en cuenta que las nuevas generaciones tienen mayores expectativas, se preocupan más por la calidad del trabajo y favorecen la movilidad (van den Brink y Fruytier 2013). Así pues, las organizaciones ya no

---

---

pueden depender de la lealtad y necesitan estudiar formas de atraer y retener a los talentos (Kravariti y Johnston, 2019).

La adopción de prácticas descentralizadas de GTH también es un reto para las organizaciones del sector público (Poocharoen y Brillantes, 2013), ya que estas organizaciones funcionan de acuerdo con una lógica institucional jurídico-burocrática en lugar de una lógica de gestión de mercado que refleja la Nueva Gestión Pública (NGP) (Thunnissen y Buttiens, 2017). Los procesos de contratación y selección, por ejemplo, obstaculizan el compromiso con las personas con talento, teniendo en cuenta que en algunos contextos como Francia, el Reino Unido, Bélgica y los Países Bajos todos los candidatos, sin excepción, tienen que someterse a exámenes de ingreso, lo que es costoso y lleva mucho tiempo (Hudson, 2017).

Por lo tanto, los talentos se identifican y contratan rápidamente en el sector privado con relativamente pocos requisitos legales burocráticos de contratación y selección. El resultado es que las vacantes del sector público con funciones clave no se cubren (van den Brink y Fruytier, 2013). Así pues, para atraer y retener a personas con talento, el sector público puede tener que considerar estrategias variadas como las campañas de contratación electrónica. Las investigaciones futuras podrían examinar la eficacia de estas estrategias para mejorar la creación de capacidad de talento en el sector público (Kravariti y Johnston, 2019).

Con respecto a la clasificación de los modelos de gestión del conocimiento aplicados en las empresas del sector público colombiano presentes en las investigaciones seleccionadas durante el periodo 2012-2022, se pudo comprobar que la misma es bastante amplia, va desde aquellos que tienen un enfoque desde su concepción, organizacionales, de gestión y del tipo de organización; cada uno de los cuales tiene diversos efectos en las empresas públicas donde se implementen y permitirán de acuerdo a la manera en que se ejecuten y los recursos con que se cuenten, tener una mejor gestión de diversos elementos como el cambio organizacional, la gestión estratégica, la gestión de procesos, la gestión de la información.

Cada uno de estos elementos mencionados previamente, constituye de una manera global en la generación de conocimiento organizacional, que en un mayor contexto se permita optimizar los procesos de las empresas, llevando el mayor beneficio a la mayor cantidad de usuarios posibles que hagan uso de los servicios que se brinda en la organización de manera cotidiana.

A este respecto, Hernández (2020), quién en su investigación abordó específicamente los modelos de gestión aplicados al sector público colombiano, estableció que un modelo integrado de planeación es necesario para tener éxito en cada una de las áreas de este sector.



Dentro de sus principales hallazgos, se encontró que en el campo que se refiere a los asuntos públicos durante los últimos años en Colombia, han surgido distintos retos y dificultades para abordar la gestión y la implementación de modelos de GC y de integración; por lo que se planteó, que es necesario conocer cada uno de los aspectos relacionados con la implementación de los mismos, puesto que se ha cuestionado la necesidad de integrar este tipo de sistemas en las empresas públicas colombianas. Así mismo, considera que teniendo como referencia experiencias internacionales, algunas de las ventajas de dichos sistemas en el ámbito colombiano, es que se podría hacer un mayor uso de los recursos disponibles en los estándares establecidos, en cuanto a normativas y estandarización de procesos. También se podría reducir la cantidad de documentación que se maneja diariamente en las oficinas del sector público y al mismo tiempo, optimizar recursos, brindando de esta manera una mayor flexibilidad y posibilidad de hacer una integración con otros sistemas.

Debido a la diversidad de personas que trabajan en la organización, su conocimiento debe ser puesto en común y la empresa debe utilizarlo para construir un conocimiento único para mejorar las actividades de esta. Hay dos formas de integrar la gestión del conocimiento en la organización. Tras la integración del conocimiento, la organización debe distribuir el conocimiento compartido en la misma y adaptar su proceso al conocimiento integrado, lo que supondrá una ventaja competitiva viable para una organización. Este enfoque en el proceso de la organización puede ayudarla a superar los obstáculos funcionales y motivar la mejora de los grupos interfuncionales que crean oportunidades para que el conocimiento y la profesión de cada uno de los miembros del grupo sean utilizados (Rahimli, 2012).

Además, unas estrategias de GC adecuadas pueden ayudar a una organización a sobrevivir en el sector. Para ello, una empresa debe identificar qué conocimientos tiene para compararse con sus homólogos en la industria en cuestión y eliminar la brecha existente entre ellos. Además, un sistema de información, que es uno de los factores del sistema de gestión del conocimiento (SGC), podría apoyar las competencias organizativas. En general, la GC y su aplicación pueden ayudar a las organizaciones a obtener ventajas viables frente a sus competidores (Rahimli, 2012).

En este contexto, Masenya (2022), indica que las organizaciones del sector público se enfrentan a numerosos retos debido a su continua reforma, por lo que se están aplicando nuevas estrategias para garantizar que estas organizaciones se adapten al nuevo entorno empresarial normal. Sin embargo, ninguna otra cuestión es más importante que el desarrollo de líderes eficaces. En este sentido, el talento y el conocimiento se consideran recursos críticos para

---

desarrollar los activos más valiosos de una organización y respaldar una ventaja competitiva sostenible y un rendimiento sobresaliente. En este sentido, mediante el análisis de la teoría del liderazgo transformacional, el modelo de desarrollo del liderazgo y el modelo de gestión del talento pudo establecerse que la integración de las estrategias de gestión del talento y del conocimiento conduce a un desarrollo eficaz del liderazgo.

Por su parte, Banuari et al. (2021), en su estudio obtuvo como resultado que la gestión del talento tenía una influencia positiva y significativa en la retención y el rendimiento de los empleados. Al igual que se evidenció que la gestión del conocimiento tenía una influencia positiva y significativa en la retención y rendimiento de los trabajadores.

Al momento de caracterizar los patrones de información sobre la gestión del conocimiento y de talento humano en las empresas del sector público colombiano presentes en las investigaciones seleccionadas durante el periodo 2012-2022, se evidenció que dentro de los principales subtemas abordados en la revisión sistemática de literatura realizada, se abordaron el doble ciclo de la gestión del conocimiento, modelos de gestión de conocimiento, desempeño laboral que se encuentra asociado a la gestión TH, estrategias de gestión de conocimiento para el talento humano en la organización y la productividad que se encuentra asociada a la GTH.

A este respecto, se concluye que estos estudios se desarrollaron en distintos contextos implementando distintas metodologías, desde la revisión sistemática de literatura, estudios descriptivos y no experimentales; obteniendo resultados diversos, donde se plantea que, las prácticas de talento humano permiten tener avances de forma transversal en las labores que se realizan en las instituciones públicas de Colombia. Para que esto sea efectivo, es importante que en estas empresas se haga una identificación del conocimiento crítico, de manera que se puedan implementar estrategias de transferencia de conocimiento adecuadas, así como la generación de indicadores de impacto, entre otras estrategias que permitan mejorar la labor realizada y los servicios prestados al público y a los usuarios en general.

En este orden de ideas, destaca que Kravariti y Johnston (2019), basándose en la literatura sobre la Gestión del Talento humano (GTH) de todo el mundo, evaluaron críticamente la estrategia de GTH al sector público. Mientras que la GTH ha sido objeto de atención académica en el sector privado, en el sector público sigue siendo objeto de escasa investigación. Por ello, propusieron definir la gestión de los recursos humanos en el sector público como: La aplicación de procedimientos clave para garantizar que los empleados del sector público posean las competencias, conocimientos y valores fundamentales para afrontar los complejos retos contemporáneos y cumplir los objetivos estratégicos del sector público en aras del bien común.



Los autores resaltan que, aunque la gestión de talento humano en el sector público y el privado adoptan procesos similares, la primera difiere de la segunda en la forma en que se aplica. el primero difiere del segundo en cómo conceptualizan el talento y en los objetivos más de servir al público.

Independientemente del modo de GTH que se aplique, la gestión del talento en el sector público debe integrar el posible impacto social en sus objetivos. En otras palabras, la GTH debe tener en cuenta el ámbito central del sector y los objetivos de bien común (Thunnissen, Boselie y Fruytier, 2013). Es un hecho que, a través de la aplicación de la GC en las actividades de talento humano en las empresas del sector público, es posible aprovechar de una manera más efectiva los recursos con que cuenta la empresa en materia de personal capacitado para desarrollar las funciones que deben ejecutarse en el día a día, de manera que puedan alcanzarse los objetivos organizacionales planteados, puesto que en gran medida el éxito de la labor realizada depende de cómo se desenvuelve el talento humano que conforma la organización.

Es importante que los encargados de supervisar el talento humano en la empresa, realicen las acciones necesarias para velar por la correcta capacitación, actualización profesional, aplicación de conocimientos, manejo de la información gestión de la información y todas aquellas actividades que permitan hacer una ejecución de la gestión del conocimiento más efectiva para el beneficio individual y colectivo de todos los trabajadores de la empresa, en cada una de las áreas a las cuales pertenezcan.

Con relación a lo expuesto, Edwards (2022), indica que a futuro, con relación a la GC en las empresas, se propone ahondar en temáticas como: hasta qué punto el conocimiento aparentemente tácito puede hacerse explícito; la utilidad de los procesos semiformales o informales; cómo desalentar los contenidos falsos; las implicaciones del trabajo desde casa; la gestión del conocimiento y la gestión de la información en organizaciones basadas en proyectos; y cómo medir el impacto de la GC y la gestión de la información. Con respecto, a este planteamiento, también se considera importante ampliar los estudios que aborden como incluye la gestión del conocimiento en la gestión del talento humano, y su inclusión en aspectos como la retención de empleados, la ventaja competitiva, la gestión de la información, gestión de procesos, entre otros.

Es un hecho que la gestión del conocimiento en el marco organizacional es imprescindible para lograr alcanzar con éxito la ejecución de proyectos de pequeña mediana, a gran escala, ya que a través de las actividades realizadas por el talento humano será posible realizar los procesos de planeación ejecución y evaluación de cada uno de los proyectos que se



lleven a cabo. Gracias a la gestión del conocimiento, es posible medir la eficiencia de la labor realizada, se pueden establecer indicadores de gestión para establecer o medir la eficiencia de esta labor por cada uno de los trabajadores o grupos de trabajo que se hayan conformado con el propósito de ejecutar una mejor gestión.

Es importante que desde el departamento de talento humano se tomen iniciativas innovadoras para optimizar la labor realizada en la empresa, una de estas es incorporar la gestión del conocimiento de manera más efectiva y dinámica en cada una de las actividades realizadas y en los proyectos que sean necesarios ejecutar. De esta manera se podrá innovar en la manera en que se maneja la información y recursos económicos, materiales y humanos asociados a la ejecución de distintos proyectos actividades y tareas que deban llevarse a cabo cotidianamente.



## Referencias

- Alcívar Mero, M. J., Alarcón Chávez, C. R., & Ferrin Schettini, H. M. (2020). Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas. *Podium*, (37), 71-88.
- Arantes, L. S., Martinelli Junior, O., Viegas, T. D. O. C., & Rohenkoh, J. E. (2021). Maturity and level of knowledge management in the company: an application of Nonaka and Takeuchi model and Fuzzy Logic. *Gestão & Produção*, 28.
- Arévalo, L. (2020). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 12(1), 181-197.
- Baixaui, J. y Portillo, M. (2021). *Políticas públicas e innovación*. ARANZADI/CIVITAS.
- Banuari, N., Absah, Y., & Siahaan, E. (2021). Analyze the Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance through Employee Retention as Intervening Variable at PT Bhandha Ghara Reksa Divre I Medan. *International Journal of Research and Review*, 8(9), 189-204.
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 293-307.
- Campos, R. Y., Lao, M. N., Torres, C., Quispe, G., & Raymundo, C. (2018). Modelo de Gestión del conocimiento para mejorar la Productividad del Talento Humano en empresas del sector manufactura. In *CICIC 2018-Octava Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informática y Cibernética, Memorias*. International Institute of Informatics and Systemics, IIS.
- Congreso de Colombia (2019). Ley 1955 de 2019. Publicado en Diario Oficial No. 50.964 de 25 de mayo 2019. Bogotá.
- Congreso de la República (2008). Ley 1266 de 2008. <https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/CO%2014%20Ley%201266%20Habeas%20Data.pdf>
- Consejo Nacional De Política Económica y Social (2016). CONPES 2016 – 3866 - Política Nacional de Desarrollo Productivo. Bogotá.
- Consejo Nacional De Política Económica Y Social (2021). CONPES 2021 – 4069: Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031. Bogotá.
- Cuenca, R., y López Paredes, H. A. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*, (37), 43-56.
- 
-



- Echeverry, C. E. M., & Trujillo, M. L. (2013). La Gestión del Conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, (38), 158-170.
- Edwards, J. (2022). Where knowledge management and information management meet: Research directions. *International Journal of Information Management*, 63, 102458.
- Farías, F. , y Molina, C. J. (2016). Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento. *Revista Publicando*, 3(7), 257-266.
- Fleitas, S. (2013). Cuesta. A. (2010) La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-161.
- Función Pública (2020). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación Dirección de Gestión del Conocimiento*. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Galvis, L. (2021). *Gestión del conocimiento en las entidades públicas*. Universidad Militar Nueva Granada. (Tesis de Especialización). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/40121/GalvisNietoLuzMery2021.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- García, F. J. (2022). Desarrollo de estados de la cuestión robustos: Revisiones Sistemáticas de Literatura. *Education in the knowledge society: EKS*. 23 1-22
- Glenn, T. (2012). The State of Talent Management in Canada's Public Sector. *Canadian Public Administration*, 55 (1): 25–51. doi:10.1111/j.1754-7121.2012.00204.x.
- Gürlek, M. (2020). Knowledge Management and Human Resources Management. Tech Development through HRM, 25–43. doi:10.1108/978-1-80043-312-02020004
- Hernández, J. E. R. (2020). De los sistemas de gestión al modelo integrado de planeación y gestión en el sector público: una revisión del caso colombiano. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 26, 137-175.
- Higgins, J., Thomas, J., Chandler, J., (2019). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*. Version 6. 0 (updated July 2019). Cochrane. Disponible en: <https://training.cochrane.org/handbook>.
- Hock, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 683-697.
- Hudson (2017). *Public Sector Talent Management: The Influence of the Private Sector*. <https://pl.hudson.com/Portals/PL/documents/cee-articles-influence-of-private-on-publicsector-article.pdf>
- 
-

- Jimenez, G., & Zapata, E. (2016). *Metodología Integrada para el Control Estratégico y la mejora continua, basada en el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad: Aplicación en una Organización de Servicios en Colombia*. 51a Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA, 1-20.
- Jurado-Zambrano, D. A., & Valencia Upegui, S. M. (2021). Gestión del conocimiento: caso de una entidad del sector público colombiano. *Tendencias*, 22(2), 130-156.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95.
- Laihonen, H., & Kokko, P. (2023). Knowledge management and hybridity of institutional logics in public sector. *Knowledge management research & practice*, 21(1), 14-28.
- Leonardi, J., & Bastos, R. C. (2014). Bases epistemológicas da teoria de criação de conhecimento organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(2), 3-18.
- Martínez, C. Delgado, E. Vera, J. (2023). Las empresas como sistemas adaptativos complejos una revisión de tema. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas-FACCEA*, 13(1), 104-113.
- Martínez, M. (2021). *Documento estratégico gestión del conocimiento y la innovación pública*. Alcaldía de Bogotá. Bogotá.
- Masanya, T. M. (2022). Integrating talent and knowledge management practices in the new normal business environment: developing future leaders in public sector organizations. In *Navigating the new normal of business with enhanced human resource management strategies*, IGI Global, 113-144.
- Mejia, V. (2023). *Incidencia de los procesos administrativos que brinda la dirección de inspección general del ministerio del trabajo en el nivel de conocimiento y gestión del talento humano de personas empleadoras, procedente del sector privado y estatal del departamento de Managua, durante el segundo semestre 2019*. Tesis de grado. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Montenegro, Á. R. T., Zhinin, G. V. L., Puruncajas, J. F. C., Gaviláñez, P. G. M., Padilla, T. M. B., & Condor, L. A. G. (2021). Síndrome de Burnout en docentes universitarios de carreras técnicas y sociales. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (36).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- 
-

- Nonaka, I., Takeuchi, H., Rodrigues, A., & Celeste, P. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, trad.). Rio de Janeiro: Campus.
- Novagob (2019). Relevo generacional en las Administraciones públicas: reto urgente y ventana de oportunidad. Fundación Novagob. <https://novagob.org/relevo-generacional-en-las-administraciones-publicas-reto-urgente-y-ventana-de-oportunidad>
- Orozco, E. (2020). Factores de gestión del conocimiento en entidad pública del sector de tránsito y transporte. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. 32, 99-111.
- Page, M., McKenzie, J. , Bossuyt, P. , Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., ... y Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista española de cardiología*, 74(9), 790-799.
- Pereira, L., Santos, J., Dias, Á., & Costa, R. (2021). Knowledge management in projects. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 17(1), 1-14.
- Poocharoen, O. O., and A. Brillantes (2013). Meritocracy in Asia Pacific: Status, Issues, and Challenges. *Review of Public Personnel Administration* 33 (2): 140–163. doi:10.1177/0734371X18758378
- Rahimli, A. (2012). Knowledge management and competitive advantage. *Information and Knowledge Management*. 2 (7), 37-43).
- Rodríguez, A. , Pérez, E. A., y Montero, A. B. (2021). Municipio inteligente por un desarrollo local sostenible desde la gestión del conocimiento. *Interações (Campo Grande)*, 22, 977-1000.
- Silberman, P., Medina, A., Diaz Bazán, J., López, E., & Dursi, C. (2020). Políticas de planificación y gestión del talento humano del Ministerio de Salud de Argentina durante la pandemia de COVID-19. *Revista Argentina de Salud Pública*, 12, 11-11.
- Singh, S. , Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 100830.
- Soo, C., Devinney, T., Midgley, D., & Deering, A. (2002). Knowledge management: philosophy, processes, and pitfalls. *California management review*, 44(4),129-150.
- Thunnissen, M., & D. Buttiens (2017).Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch
- 
-

- Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46 (4): 391–418. doi:10.1177/0091026017721570.
- Thunnissen, M., P. Boselie, and B. Fruytier (2013). A Review of Talent Management: ‘infancy or Adolescence. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (9): 1744–1761. doi:10.1080/09585192.2013.777543.
- Tufts, S. H., W. S. Jacobson, and M. S. Stevens (2015). Status Update: Social Media and Local Government Human Resource Practices. *Review of Public Personnel Administration*. 35 (2): 193–207. doi:10.1177/0734371X14558066.
- van den Brink, M., and B. Fruytier (2013). “Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Practices.” *Human Resource Management Journal* 23 (2): 180–195. doi:10.1111/j.1748- 8583.2012.00196.x
- Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78.
- Yang, K., F. Wu, X. Xu, and T. Chen (2012). The Challenge of Civil Servant Training in China: A Case Study of Nanning City. *Review of Public Personnel Administration*, 32 (2): 169–191. doi:10.1177/ 0734371X12438245.
- 
-

## Anexos

### Anexo 1. Matriz Analítica de Análisis de Información

AUTOR	AÑO	Tipo de documento	TITULO	OBJETIVO/FINALIDAD	METODOLOGIA	RESULTADOS
Alcívar Mero, M. J., Alarcón Chávez, C. R., & Ferrín Schettini, H. M.	2020	Artículo de revista	Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas.	tuvo como propósito analizar la gestión del conocimiento según Valhondo (2003) tomando en cuenta las consideraciones de los cuatros procesos de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999) en beneficio del talento humano de la microempresa ecuatoriana con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).	La metodología empleada fue de carácter cualitativo, siguió los lineamientos de la investigación documental bajo el método hermenéutico utilizando la revisión de textos para un análisis de contenido.	El constructo teórico invita a alcanzar las metas y objetivos de la microempresa; potenciar capacidades del talento humano mediante un constante dar y recibir conocimientos e impulsar un proceso continuo de innovación. Se concluyó que la gestión del conocimiento se puede aplicar en las microempresas, no es exclusivo para grandes empresas.
Laura Margarita Villasana Arreguín 1 ; Patricia Hernández García 2 ; Élfego Ramírez Flores 3	2021	Artículo de revista	La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura	Esta investigación tiene como objetivo proporcionar una visión teórica del concepto de gestión del conocimiento, sus orígenes, modelos, aplicaciones, estatus quo y el futuro para resaltar su importancia e impacto en la organización.	Al revisar los artículos científicos, el análisis de la literatura se utiliza como método de investigación.	Como resultado, se obtuvo el último nivel técnico de gestión del conocimiento terminológico, su modelo de futuro y una síntesis aproximada. En la revisión de la literatura, se muestra que la gestión del conocimiento ha hecho un gran aporte a la creación de ventajas competitivas en las organizaciones basadas en el conocimiento.
y Diana María Montoya-Quintero	2022	Artículo de revista	Propuesta de modelo de gestión del conocimiento para auditorías de control fiscal realizadas por la Contraloría General de Medellín	Diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento para las auditorías fiscales que realiza la entidad, a fin de fortalecer las competencias funcionales y el conocimiento organizacional.	El estudio fue de tipo descriptivo, se aplicó observación directa, entrevistas y cuestionarios como herramientas de recolección de datos. Mediante metodología mixta se identificaron conceptos y variables relacionadas con las capacidades dinámicas del proceso auditor. Se revisó documentos y bibliografía para identificar, comparar y seleccionar modelos y/o teorías generales cercanas a la problemática, se identificaron elementos organizacionales, contextuales y de proceso necesarios para la construcción del modelo y se elaboró el mapa de conocimientos.	El resultado fue un modelo de Gestión del Conocimiento para las auditorías de control fiscal realizadas por la Contraloría General de Medellín; entidad en la que fue socializado y validado, allí se resaltó su importancia y los resultados obtenidos, entre ellos, la necesidad de la entidad por gestionar en debida forma el conocimiento del talento humano para fortalecer el área misional, el formato y el procedimiento de lecciones aprendidas, los resultados de las brechas de necesidades y las iniciativas estratégicas propuestas para conservar y transferir de manera eficiente y sistemática el conocimiento para fortalecer las competencias funcionales de los auditores y el conocimiento organizacional.
González Millán, José Javier; Rodríguez Díaz, Miryam Teresa; González Millán, Oscar Ulises	2019	Artículo de revista	Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas	estudiar la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación abierta en las grandes empresas del departamento de Boyacá, en Colombia,	mediante la investigación descriptiva-explicativa, se aplicó una encuesta a 31 gerentes de estas compañías existentes en la región, sometiendo los datos al modelamiento estadístico con SPSS Vs 24	los resultados evidencian que la gran mayoría de organizaciones consideran que factores motivacionales y de soporte organizacional permiten desarrollar adecuadamente el uso y renovación del conocimiento; así mismo, consideran que requieren del fortalecimiento del capital relacional con sus pares empresariales y académicos, llegando a internalizar el conocimiento externo y exteriorizando el conocimiento interno.
González Millán, José Javier; Álvarez Castañón, Lorena	2019	Artículo de revista	Gestión de Conocimiento e Innovación Abierta: hacia la conformación de un modelo teórico relacional	caracteriza la gestión del conocimiento (GC) y la innovación abierta (IA) con el fin de estructurar un modelo teórico basado en las relaciones presentes entre ambos objetos conceptualizados, vistas desde la perspectiva netamente epistemológica, entendiendo a la primera como uno de los activos más altamente valorados en las organizaciones modernas, y a la innovación abierta como la tendencia en la cual la organización no depende únicamente de recursos propios sino de la experiencia de los externos a fin de tomar ventaja del conocimiento.	Para alcanzar el objetivo de la investigación, se utilizó la revisión documental, a través de documentos y bases académicas,	Se obtuvo que la capacidad de innovación conlleva a desarrollar nuevos tipos de conocimiento, los cuales pueden provenir tanto del entorno (mercado, clientes y tecnología) como del interior de la organización (talento humano), denotando una directa relación entre los fenómenos.

Galindo Arévalo, Luisa Valeria	2020	Artículo de revista	Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia	Realizar una aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia	Revisión bibliográfica en torno a la gestión del conocimiento en el sector público, ya que para el logro de los objetivos institucionales el talento humano, sus capacidades y conocimiento configuran un aspecto fundamental.	A partir de la revisión de diversas bases de datos se identifica la conceptualización de gestión del conocimiento, la caracterización del sector público en sus dimensiones sociales y humanas, se presenta una propuesta de aplicación articulada con el MIPG, desarrollado por el Gobierno colombiano —determinando los aspectos relacionados con la gestión del conocimiento— y se describen estrategias para la implementación de herramientas de gestión para el fortalecimiento del talento humano y de sus acciones para aportar al logro de objetivos institucionales.
Wifred Fabián Rivera Martínez	2021	Artículo de revista	Modelo de gestión del conocimiento para centros de productividad e innovación	Proponer un modelo de Gestión de Conocimiento aplicable a organizaciones similares.	Metodológicamente se realizaron entrevistas semiestructuradas al equipo de trabajo del Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca - CREPIC-	El resultado principal es un modelo de gestión de conocimiento alineado con la naturaleza de la organización, las particularidades del territorio y los aportes bibliográficos en la materia. Se concluye concluir que organizaciones de esta naturaleza precisan de amplio capital relacional para actuar en los diferentes frentes de la productividad y la innovación.
Sinisterra-Núñez, Amin Osorio-Bayter, Lourdes Eugenia Gabalán-Coello, Jesús Vásquez-Rizo, Fredy Eduardo	2019	Artículo de revista	Ruta de aprendizaje de gestión del conocimiento en fundaciones empresariales	Diseñar una ruta de aprendizaje para la gestión del conocimiento en fundaciones em-presariales con intervención en el departamento del Valle del Cauca (Colombia).	Dicha ruta implica previamente una claridad conceptual y una indagación a 11 fundacio-nes frente al tema, para poder establecer sus diferentes fases de conformación, las cuales involucran el diagnós-tico inicial del conocimiento (caracterización del estado actual), un mapeo de dicho conocimiento (identificación de caminos de flujo), la tipificación del talento humano disponible (capital humano responsable de la gestión) y los mecanismos para la transferencia de conocimiento (in-volucrando actividades de identificación, sistematización, procesamiento, almacenamiento y comunicación).	La Fundación, a través de la transferencia, logra comunicar efectivamente sus acciones, presentándole a la comunidad sus principales actividades asociadas al impacto social, obteniendo, al mismo tiempo, una retroalimentación por parte de dicha comunidad, lo que le permitirá realizar un proceso cíclico de gestión del conocimiento, en el que la transferencia no solo fortalece y fortalecerá su memoria organizacional y sus procesos comunicativos, sino que también permite y permitirá realizar nuevos diagnósticos de conocimiento en pro del desarrollo de la Fundación (su capital intelectual), la compañía y la propia comunidad.
Karelis del C. Barrios-Hernández <sup>1</sup> Enohemit Olivero-Vega <sup>1</sup> Brenda Figueroa-Saumet <sup>1</sup>	2020	Artículo de revista	Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas	estudiar y analizar las condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas de un grupo de directivos de empresas.	Se planteó una investigación cuantitativa, mediante la aplicación de una encuesta compuesta por catorce ítems medidos en una escala tipo Likert, dirigida a setenta líderes ubicados en empresas de diferentes sectores de la economía en la ciudad de Barranquilla, Colombia.	Los resultados muestran que el espacio compartido de conocimiento y el estilo de dirección de liderazgo que promueva la transformación y el cambio tienen un impacto positivo en el desarrollo de capacidades dinámicas de los líderes, para adaptarse a las condiciones cambiantes de entorno.
Beatriz Eugenia Agudelo-Orrego	2019	Artículo de revista	Formación del talento humano	determinar cómo se realizan los procesos de formación del talento humano en 25 empresas del Valle del Cauca, y su relación con los lineamientos estratégicos de la organización.	Se utilizó una metodología de investigación cuantitativa, a través de la aplicación de un instrumento de 97 descriptores, clasificados en dos aspectos: la creación y alineación de la cultura con la estrategia del negocio y los procesos de la gestión del talento humano.	El análisis descriptivo permitió establecer que las empresas participantes en la investigación se localizan principalmente en las ciudades de Cali y Yumbo; son en su mayoría grandes empresas, que han definido su plan estratégico y cuya política de formación busca potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades. El análisis inferencial evidenció que las empresas que implementan programas de liderazgo basan la capacitación de sus empleados en fortalecer las habilidades directivas. Así mismo, se estableció que las empresas que cuentan con un plan estratégico de capacitación tienen como derrotero un plan estratégico de gestión humana y que las empresas con mayor número de empleados poseen un sistema que ayuda a gestionar y controlar la calidad de la formación del talento.



Reynier I. Ramírez 1  Cesar A. Espindola2  Gladis I. Ruiz3  Alfredo M. Hugueth1	2019	Artículo de revista	Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico	análisis de la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico en el sector minero de Venezuela, Colombia y Chile.	Se emplea un método cuantitativo, tipo descriptivo, y diseño no experimental transversal. Se emplea un cuestionario de nueve ítems, aplicado a 55 gerentes, adscritos a cada vice presidencia de las empresas Carbones del Guasare, S.A, Complejo Carbonífero de Carrejón y Mina Invierno.	Los resultados evidenciaron diferencias altamente significativas considerándose moderadamente óptimo, predominando la estrategia organizacional, seguido de los rasgos y tendencia actual, con falencias en el modelo funcional. El estudio muestra que en el sector minero de Venezuela, Colombia y Chile se le da prioridad a la estrategia organizacional, determinado por el indicador socialización de las actividades laborales.
Nelly Narcisca Manjarrez Fuentes Jhon Alejandro Boza Valle Oscar Fabian Moncayo Carreño	2020	Artículo de revista	La gestión del talento humano: un nuevo enfoque desde la gestión del conocimiento y la información.	diagnosticar la gestión del talento humano y el desempeño de los empleados de hoteles del cantón Quevedo	El trabajo correspondió a una investigación con enfoque cualitativo, cuyo alcance fue del orden descriptivo, orientado a buscar tendencias de grupo o población, de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2010, 80). Se emplearon métodos teóricos y empíricos de observación científica, analítico y sistemático. La investigación se realizó en tres etapas que comprenden: Elaboración del instrumento. Con el propósito de recolectarla información necesaria sobre la gestión del recurso humano en las instalaciones hoteleras, se construyó un cuestionario de selección múltiple	En este sentido respecto a la evaluación del desempeño que realiza los hoteles, pareciera se le diera mayor peso a la adecuación al puesto de trabajo, al desempeño en el mismo, así como al cumplimiento de las responsabilidades y el esfuerzo por cumplir, por sobre los intereses profesionales; la diversificación de los conocimientos adquiridos; el nivel de empuje e influencia; el nivel de creatividad; la capacidad para desarrollar relaciones y la autonomía para resolver problemas. Se evidenció que en su mayoría se responde por el cumplimiento del trabajo y la responsabilidad, y el interés es de mantenerse y no perder su trabajo, frente a la motivación a crecer y desarrollar el talento
Bustos Amaya, Camilo Andrés Bustos Zárate, Harvey Marino	2023	Tesis de maestría	Modelo de gestión del conocimiento para el proceso de gestión de talento humano de la superintendencia de sociedades	Diseñar un modelo de gestión de conocimiento en la Superintendencia de Sociedades para optimizar los procesos de gestión del talento humano	para su desarrollo se consideran tanto el método cualitativo, como cuantitativo, La metodología para realizar el análisis externo de la Superintendencia de Sociedades será la matriz DOFA, Para el presente trabajo de investigación, el análisis interno (estado situacional) se realizará a través de encuestas.	Dentro de las funciones del área de Talento Humano se encuentra el reclutamiento de personal, la evaluación continua, la promoción interna, los planes de capacitación y entrenamiento, el diseño de los concursos abiertos para los cargos que ofrece la entidad, la promoción y desarrollo de programas para el bienestar interno, entre otros. Actualmente las actividades del proceso son adelantadas con métodos manuales, que generan demoras para el cumplimiento de los objetivos, así como también se incrementa la probabilidad de cometer errores en el desarrollo de cada actividad, esto debido al carácter manual u operativo implícito en los procedimientos. Se identifica que estas actividades son adelantadas de forma manual e independiente, debido a que no se cuenta con una herramienta que permitan recolectar, transformar y generar patrones de la información que es transversal a todo el proceso y que permita gestionar el conocimiento necesario para la efectiva toma de decisiones en materia de talento humano. En esa medida se presentan oportunidades de mejora relacionadas con la integración y sistematización del
Villegas Hincapié, Angela Cristina	2020	Tesis de grado	Modelo de gestión del conocimiento para el desarrollo de capacidades dinámicas en una empresa de tecnología de Información en Colombia : caso Sophos Solutions	Realizar una propuesta de un modelo de gestión de conocimiento para una empresa de tecnología de información, el cual contribuya al desarrollo de capacidades dinámicas cómo plataforma para el logro de la sostenibilidad empresarial.	se realizó un estudio de caso cualitativo exploratorio y descriptivo que permitiera identificar aquellos elementos de la gestión del conocimiento que aporten al desarrollo de capacidades dinámicas en una empresa de tecnología de información.	El estudio brinda una exploración acerca de algunos de los modelos de gestión de conocimiento existentes en la literatura y de las capacidades dinámicas organizacionales posibles a desarrollar en una empresa de tecnología de información. A partir de ello, se sugiere un modelo con actividades de gestión de conocimiento como: identificación de conocimiento crítico de la empresa, definición de estrategias de transferencia del conocimiento, generación de indicadores de impacto, que se pueden implementar en una empresa de tecnología de información para el desarrollo de las capacidades dinámicas organizacionales tales como: capacidad de integración, de aprendizaje, de estructura organizacional, institucional, en la toma de decisiones, que a su vez van cambiando y generando ventajas competitivas diferentes en el tiempo, permitiendo ser una empresa sostenible.

Reynier I. Ramírez1  Nelson D. Lay2  Harold B. Sukier1	2020	Artículo de revista	Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile	analizar las etapas de la gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile.	Se usa una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo, diseño no experimental transversal. Se usa la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de nueve ítems, aplicado a 55 gerentes, adscritos a cada vicepresidencia de las empresas Carbones del Guasare, SA, Complejo Carbonífero de Carrejón y Mina Invierno. La técnica de análisis fue descriptiva, de varianza, regresión lineal y de tipo factorial.	Los resultados evidenciaron inexistencia de diferencias significativas entre las etapas de la gerencia estratégica, considerada moderada. El estudio mostró que la gerencia estratégica para la gestión de personas potencia ventajas competitivas sostenibles como rasgo distintivo en el sector real, convirtiéndose el colaborador en generador de valor estratégico por sus competencias en la organización, respondiendo a las exigencias del entorno.
Andres Lisimaco Polanco Martinez, Sandra Cristina Riascos Erazo, Miryam Escobar Valencia	2022	Artículo de revista	Knowledge management and organizational innovation: State of the art for Latin America	the objective of this review article is to reflect its state of the art through a bibliometric study in the business and management area	using the Scopus database and the Vosviewer software as tools that facilitate the review of bibliometric indicators of quantity and quality, among others relevant in the analysis of 138 articles, taking into account their temporal evolution between the years 2003 to 2020.	Main results, a growing field of research stands out, characterized by a greater force of bibliographic coupling between four authors; Oliveira, Texeira, Varvakis, and González, recognizing the most relevant topics: KM, competence in innovation and organizational performance, analysis of the relationship and conditions between KM and innovation, where countries such as Brazil, Colombia, and Mexico present higher academic production for Latin America.
Mendoza, Y.	2018	Tesis de grado	La gestión del talento humano y su incidencia en la productividad de las organizaciones: una revisión de la literatura científica 2000 – 2018	Buscar información a través de una revisión sistemática de la literatura científica con la finalidad de demostrar la importancia de una buena gestión del talento humano y su incidencia en la productividad de las organizaciones	Se tomó el enfoque no experimental descriptivo, para la recolección de datos de las fuentes de información halladas de Scielo, Redalyc, libros y google académico relacionados a la gestión de talento humano y productividad entre los años 2000 al 2018	los resultados obtenidos constituirán una fuente de datos muy útil para conocer la actual realidad. Como resultado se pretende conocer los factores que influyen en la gestión del talento humano en toda organización y la relación que guardan para mejorar su productividad.
Aroni Huachaca, Richard	2021	Tesis de grado	Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral: una revisión de la literatura científica entre los años 2016 y 2021	Realizar una revisión literaria sobre la gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral	se realizó una búsqueda exhaustiva de investigaciones situadas en el contexto global entre los años 2016 a 2021 sobre el tema con el propósito de determinar que la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral. Dicha información fue obtenida de las bases de datos Dialnet, Proquest, Scielo, Ebsco Host, Redalyc y Google Académico.	Al analizar los resultados, se identifica que, desde diversos enfoques de autores, se determina efectivamente que la gestión del talento humano y buenas prácticas en su gestión influyen en el desempeño laboral. A pesar de la limitación de tiempo y el tipo de fuente, se logró cumplir con el objetivo de la investigación. La presente revisión literaria se enfoca en la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral; para ello, identifica las dimensiones que constituyen la gestión del talento humano y su repercusión en el desempeño laboral; así mismo las implicancias de este último dentro de una empresa u organización.