

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES – ARTÍCULO DE REVISIÓN



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL ÁREA DE
TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

Artículo de Revisión

Estudiantes:

Santiago Ceballos

Laura Valentina García

Ana María Londoño

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Manizales, febrero 01 de 2024

Resumen

Artículo de revisión que aborda la Gestión del Conocimiento y su articulación al área de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones. **El método** es cualitativo, de tipo exploratorio, mediante la técnica de revisión bibliográfica. Se analizan las tendencias emergentes en el contexto de la revolución tecnológica y la sociedad del conocimiento actual que inciden en la Gestión del conocimiento y la Gestión del Talento Humano. Entre los **resultados** se encuentra que, existen factores limitantes principalmente para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) para orientar adecuadamente la gestión del conocimiento en relación al talento humano y la demanda actual en las organizaciones que exige una capacitación del Talento Humano para responder a los retos de la sociedad del conocimiento. Entre las **conclusiones** obtenidas se considera que se debe abordar la gestión del conocimiento con sentido estratégico en el interior de las organizaciones, con procesos de formación continua e innovación, dada la estrecha relación existente entre la apropiación y el uso del conocimiento y la gestión del talento humano.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, capital intelectual, Gestión del Talento Humano, capacidad de innovación.

Abstract

Review article that addresses Knowledge Management and its articulation to the area of Human Talent Management sense within organizations. The method is qualitative, of exploratory type, through the technique of bibliographic review. The emerging trends in the context of the technological revolution and the current knowledge society that affect Knowledge Management and Human Talent Management are analyzed. Among the results, it is found that there are limiting factors, mainly for small and medium-sized SMEs, to adequately guide knowledge management in relation to human talent and the current demand in organizations requires training of Human Talent to respond to the challenges of the knowledge society. Among the conclusions obtained, it is considered that knowledge management should be approached with a strategic sense within organizations, with continuous training and innovation processes, given the close relationship between the appropriation and use of knowledge and the management of human talent.

Key words: Knowledge management, intellectual capital, human talent management, innovation capacity.

Tabla de contenido

Introducción	6
1. Descripción del Problema	7
1.1 Caracterización	7
1.2 Importancia para el campo del Talento Humano	9
1.4 Pregunta de investigación	10
1.5 Objetivos	10
1.5.1 General	10
1.5.2 Específicos	10
2. Revisión de Literatura y Referente Teórico	11
2.1 Estado del Arte	11
2.2 Definición de Conceptos	12
2.2.1 Gestión del Conocimiento	12
2.2.2 Intercambio de conocimiento	14
2.2.3 Recepción del conocimiento	14
2.2.4 Asimilación e integración del conocimiento	15
2.3 Propuesta Teórica para la solución del problema	15
3. Metodología	16
4. Resultados	17
4.1 Procesos de Innovación y métodos de aplicación de la gestión del conocimiento.	19
4.1.1 Innovaciones tecnológicas	19
Conocimiento interno y externo	20
<i>Procesos internos</i>	21
<i>Procesos externos y operación en Red</i>	21
4.1.2 El Intercambio de conocimiento: Capital Intelectual, relacional y social ..	22

Capital Intelectual	22
<i>Capital Humano</i>	24
<i>Capital Estructural</i>	25
<i>Capital Relacional</i>	25
<i>Capital Social</i>	26
<i>Sistema de Redes y Stakeholders</i>	27
Las Redes Sociales	28
4.1.3 gestión del conocimiento en las Pymes: Pequeñas y Medianas Empresas..	29
4.2 La Gestión del Conocimiento en relación con la Gestión del Talento Humano	
.....	31
4.2.1 Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.....	31
4.2.2 La retención del Talento Humano.....	31
4.2.3 Formación continua y desarrollo personal.....	32
4.2.4 Motivación y satisfacción laboral.....	33
4.2.5 Adaptación a los cambios.....	34
4.2.6 Capacidad de Innovación.....	34
5. Discusión	35
Conclusiones	37
Bibliografía	40

Lista de Figuras

Figura 1 Dimensiones del capital intelectual	24
Figura 2 Enfoques del capital social	27
Figura 3 Dimensiones del sistema de redes	29

Lista de Tablas

Tabla 1 Categorías y subcategorías emergentes de la búsqueda bibliográfica	18
Anexo 1 Artículos seleccionados y analizados en la búsqueda bibliográfica.....	50

Introducción

En pleno siglo XXI, la globalización ha interconectado el planeta entero, y los acelerados cambios informáticos y tecnológicos, han conducido a la humanidad a conformar lo que se conoce como la sociedad del conocimiento. De esta forma, ha surgido un valor intangible que media las relaciones comerciales, educativas, gubernamentales, científicas y culturales, determinado por la gestión del conocimiento en distintas esferas de la sociedad.

La gestión del conocimiento alude a la forma como se produce, transfiere, adquiere y aplica el conocimiento e implica actividades como la identificación de conocimiento crítico, la creación de bases de conocimiento, la gestión de comunidades de práctica y la promoción de la transferencia de conocimiento entre empleados (Castro, Guzmán, & Aguilar, 2019). Igualmente, abarca iniciativas como la creación de bases de datos, el uso de herramientas de colaboración y comunicación, la implementación de los procesos y el fomento de una cultura organizacional orientada al aprendizaje.

Estos procesos en la Gestión del Conocimiento, pueden tener un impacto significativo en el desarrollo y aprovechamiento del talento humano, así como su rendimiento y competitividad en el mercado. De esta forma, se comprende en el ámbito de las organizaciones públicas y privadas, la importancia que tiene la Gestión del Conocimiento para lograr sus objetivos y la cualificación del talento humano en cuanto a la apropiación, uso y transferencia del conocimiento, dentro y fuera de las mismas.

No obstante, no todas las organizaciones, principalmente las que se encuentran en procesos emergentes de emprendimiento y consolidación, pueden ser conscientes de ello, resistirse al cambio y/o no cuentan con la información y capacitación adecuada para gestionar el conocimiento por parte del personal, por lo que pueden reaccionar de forma tardía frente a problemas de incertidumbre del medioambiente de los negocios, lo que podría incidir significativamente en su capacidad de supervivencia y crecimiento dentro del competitivo mundo contemporáneo.

Por ello, se precisa abordar de forma detallada la gestión del conocimiento en relación con el área del Talento Humano considerando sus variables y procesos, con el fin de ofrecer elementos críticos para su apropiación e implementación al interior de las organizaciones.

1. Descripción del Problema

1.1 Caracterización

Los acelerados cambios que se vienen presentando desde principio de siglo a nivel global, implican una serie de retos para las organizaciones que, en últimas, deben ubicarse en sintonía con los desafíos que esos cambios representan. De esta forma, se considera que estamos en la sociedad del conocimiento y la información y por tanto, el concepto de empresa se ha ido modificando a raíz de las grandes transformaciones socio-económicas, la globalización, el impacto de las Nuevas Tecnologías de la información y las Comunicaciones Tics, el protagonismo social de la ciencia y la cultura y los procesos de globalización de los mercados y sus agentes, que caracterizan la sociedad actual (Agudelo, 2018).

La Revolución tecnológica ha modificado substancialmente la forma de relacionarnos, de producir, intercambiar y obtener conocimiento, algo que se ha vuelto de gran relevancia para el éxito empresarial. De hecho, se considera que la gestión del conocimiento es la idea de gestión que mayor promoción ha recibido en todos los tiempos (Calvo-Giraldo, 2018). Es por ello, que desde diferentes frentes del mundo académico y de los ámbitos profesionales y productivos, se haya definido a esta época como la era de los intangibles y que “a la sociedad se le haya calificado como de la información y del conocimiento, por lo que a la economía actual también se le ha denominado basada en conocimiento, como forma para explicar sus procesos actuales de creación de valor” (Bueno, E, 2002).

Las nuevas tecnologías que están en constante modernización en busca de eficacia se han convertido en un factor decisivo para que la gestión del conocimiento esté experimentando cambios significativos con la adopción de herramientas y plataformas tecnológicas que facilitan la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento dentro de las organizaciones (Gómez, 2019). Estas tecnologías, como los sistemas de gestión del conocimiento y las redes sociales corporativas, han mejorado la accesibilidad y la colaboración en el intercambio de conocimiento (Villasana, Hernandez, & Ramírez, 2021). Autores como Alavi-Tiwana (2003) han resaltado la importancia de la Gestión del Talento Humano para apoyar la gestión del conocimiento. Según su perspectiva, “una cultura que fomente el aprendizaje continuo y la colaboración, junto con una

infraestructura tecnológica adecuada, promueven el flujo de conocimiento en la organización y facilitan su creación, almacenamiento y transferencia efectiva” (Alavi & Tiwana, 2003, pág. 37).

En efecto, los procesos de innovación y generación de estrategias competitivas se perciben en la actualidad como un complejo sistema de integración del conocimiento que involucra la participación en redes conformadas por competidores, clientes y la sociedad en general (Adler & Kwon, 2002). Por tanto, los emprendimientos necesitan ser flexibles y responder a los nuevos retos de mercado conformando estrategias basadas en información actualizada, para dotar a las empresas de eficiencia que les permita posicionarse en el mercado de forma competitiva, como ocurre en la actualidad con la mayoría de los países más desarrollados (Mapopoulus, Vlachopoulou, & Manthou, 2003).

Con respecto al sector público, también está transitando por procesos de transformación e innovación como el sistema de Gobierno Abierto. Se trata de un modelo integrado de información en línea para la ciudadanía, que comenzó a implementarse con el surgimiento del *Open Government Partnership* (OGP), iniciativa creada a instancias de la ONU y que se adoptó desde la Cumbre de las Américas (2001) en la que se promulgó la *Agenda de Conectividad para las Américas*, para modernizar los gobiernos del hemisferio con el fin de tener administraciones más eficientes, y ofrecer al ciudadano mecanismos de control de gestión, servicios, trámites y contratación estatal de bienes y servicios a través de las redes digitales (González-Moreno, 2019).

Esto ha permitido que se dinamicen los procesos organizativos de las entidades del Estado y se incremente el grado de eficiencia de la administración pública. Sin embargo, una de las problemáticas en gestión del conocimiento a nivel público, se relaciona con la falta de capacitación del talento humano, lo que dificulta procesos, obstaculiza el desarrollo y la equidad social, permite la corrupción a nivel estatal y la ineficacia de los funcionarios públicos (Hernandez-Fuentes, 2022).

En efecto, tanto en el sector público como el privado, es posible que no todas las organizaciones se percaten de la importancia que tiene la gestión del conocimiento y que en la gestión del talento humano no tengan en cuenta a la hora de tomar decisiones y obtener ventajas competitivas, lo que podría significar un retraso en los procesos y un estancamiento en general en el desarrollo y crecimiento de la organización (Villa, 2014)

. Por lo tanto, es pertinente que el recurso humano con el que cuenta la organización sea capacitado en gestión del conocimiento e identificación del capital intelectual y relacional con que cuenta la organización, con el fin de que esté cada día más cualificado para responder a los desafíos de la sociedad del conocimiento actual (Ghassani, 2017). En tal sentido, resulta pertinente esclarecer la relación que debe existir entre la gestión del conocimiento y el área del talento humano en cualquier organización (pública/privada).

1.2 Importancia para el campo del Talento Humano

Los enfoques tradicionales para el diseño de los sistemas de gestión del talento humano han estado centrados históricamente en el puesto de trabajo, lo cual no contribuye al desarrollo de procesos de gestión del conocimiento (Farfán & Garzón, 2022). Es por eso que surge la necesidad, sin descuidar lo anterior, que dichos sistemas se orienten, además, a crear el contexto necesario para facilitar que las personas adquieran la capacidad y la motivación, así que tengan la oportunidad para involucrarse en actividades en las cuales se gestione la sabiduría colectiva en beneficio del cumplimiento de los objetivos organizacionales (Ripollés & Blesa, 2006).

Así las cosas, la principal pregunta que se hacen las organizaciones en la actualidad, en un mundo en constante cambio y alta competitividad, es acerca de las estrategias y los mecanismos que se deben utilizar para capturar, organizar, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva en la organización y en relación con el talento humano con que cuentan (Calvo-Giraldo, 2018). Por lo tanto, es preciso describir de forma detallada y contextualizada en los procesos de innovación recientes, la forma como la gestión del conocimiento está estrechamente relacionada con la gestión de procesos, la gestión del talento humano y la gestión por competencias, en concordancia por lo señalado por Agudelo (2018) quien sostiene que “son indiscutibles los lazos que unen la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento” (p. 37).

También es pertinente señalar que, para ubicarse en el contexto de las nuevas tendencias de gestión del conocimiento y gestión del talento humano, la formación o nivel de preparación es determinante, sobre todo para que empresas y gobierno puedan ubicarse a la vanguardia de los adelantos tecnológicos y las nuevas formas relacionales con el conocimiento y la transferencia de información (Ramírez, et al, 2019). La proyección estratégica del talento humano exige la asunción de sistemas, recurriendo a un modelo conceptual funcional que lo refleje (Barrios,

Olivero, & B, 2020). Por tal motivo, se hace necesario considerar componentes fundamentales de los actuales modelos de gestión del talento humano, y poder desarrollar sistemas propios con su derivado modelo funcional, respondiendo a la necesidad de lo autóctono (Molina, et al., 2018).

De igual forma, es pertinente en el desarrollo del presente artículo, enunciar las principales formas en que se presenta el conocimiento tanto en el interior como en el exterior de las organizaciones, para valorarlo y dimensionarlo como impulso de los procesos y seguidamente, capitalizarlo, para el crecimiento empresarial y su empoderamiento dentro de la actual sociedad del conocimiento.

1.4 Pregunta de investigación

En este contexto, surge la pregunta problema: **¿Qué relación existe entre la Gestión del Conocimiento y el área del Talento Humano en las organizaciones?** Este interrogante plantea la necesidad de comprender cómo la gestión del conocimiento puede influir en la gestión del talento humano dentro de una organización. De allí el interés por elaborar un artículo de revisión que permita comprender la relación existente entre la gestión del conocimiento y el área de talento humano.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Comprender, en el proceso de revisión de la literatura, conceptualmente la relación entre los procesos de gestión del conocimiento y el área de talento humano.

1.5.2 Específicos

- Realizar una revisión de literatura en diferentes bases de datos académicas relacionadas con la gestión del conocimiento y la gestión del talento humano.
- Analizar los procesos y variables de la gestión del conocimiento aplicadas en el área de talento humano.
- Identificar las tendencias actuales en Gestión del Conocimiento y la relación que establecen con respecto al área del Talento Humano.

2. Revisión de Literatura y Referente Teórico

2.1 Estado del Arte

No todas las organizaciones son conscientes del valor intangible que representa el conocimiento en la sociedad contemporánea (Bueno, 1998), en la que este comienza a ser considerado como un capital intelectual de gran valor que genera dinamismos particulares y eleva el nivel de competitividad de las empresas (Avendaño & Flórez, 2016). Uno de los factores que más dificultan su aceptación, es “la resistencia al cambio y la falta de estímulos reales que pueden obstaculizar la gestión del conocimiento en particular en las organizaciones colombianas” (Gómez-Mejía, 2017).

Esto puede ocasionar dificultades al interior de las organizaciones, y las deficiencias en el flujo de la información para el control de barreras y situaciones que ponen en riesgo el éxito de las estrategias organizacionales. Estas barreras resaltan la importancia de superar los desafíos internos para aprovechar al máximo el potencial de la gestión del conocimiento en la generación de innovación (Martín de Castro, et al., 2009). Por tanto, el conocimiento al interior de las organizaciones y la gestión del talento humano deben actuar en sintonía desde la jerarquía organizacional hasta los equipos de trabajo, permitiendo el flujo de información preciso y estratégico que estimule el crecimiento de la organización (Medina, Garzón, & Medina, 2021).

Uno de los escollos que se presenta principalmente para las organizaciones emergentes o en proceso de consolidación -como puede ocurrir con las pequeñas y medianas empresas Pymes- es dimensionar el valor de los activos intangibles representados en el capital intelectual, el capital social y la apropiación, transferencia y gestión del conocimiento en el mundo globalizado de hoy en día, así como la forma adecuada de utilizar las nuevas tecnologías en información y comunicación. “Un aspecto a tomar en cuenta en el estudio de la gestión del conocimiento es que sin dudas se presentan tanto dificultades conceptuales como prácticas en la implementación del mismo” (Jiménez-Santos & Castro-Lang, 2021).

Por otro lado, aunque las nuevas tendencias en gestión del conocimiento están siendo ampliamente utilizadas por las empresas, no siempre se encuentran articuladas como estrategias de gestión humana. La integración efectiva de la responsabilidad social y la gestión del conocimiento puede generar sinergias y mejorar el desempeño y la eficiencia organizacional, lo

cual requiere procesos de capacitación por parte de directivos y formación del personal en talento humano y gestión del conocimiento (Jara Martínez, et al., 2019).

En este sentido, se precisa aclarar que la gestión del conocimiento no solo debe ser un enfoque interno, sino que también debe ser pensado e implementado para tener un impacto en la relación de la organización con su entorno y su responsabilidad social. Al respecto, es pertinente mencionar el aporte de Meriño Córdoba *et al.* (2020) quienes resaltan que la gestión del conocimiento no sólo direcciona estratégicamente a la organización, sino que también permite comprender su realidad frente al entorno en el que se desenvuelve. Estos autores plantean que la gestión del conocimiento debe ser parte de la política de dirección adoptada por la empresa. De esta manera, “se enfatiza que la gestión del conocimiento no es sólo un proceso aislado, sino que se integra en la toma de decisiones y la planificación estratégica de la organización” (Meriño-Córdoba, V.H et. al., 2020, pág. 39).

2.2 Definición de Conceptos

Como referente teórico, se presenta una definición de términos como gestión del conocimiento, (intercambio, recepción, asimilación e integración del conocimiento) con el fin de tener claridad acerca de su significado e importancia al interior y exterior de las organizaciones, que a su vez debe articularse desde una correcta gestión del talento humano.

2.2.1 Gestión del Conocimiento

El concepto de Gestión del conocimiento es relativamente reciente, y por lo general, se refiere al conocimiento que poseen las personas que trabajan en una determinada organización laboral. Se define, por tanto, como el proceso de identificación, captura, organización y utilización efectiva del conocimiento (Alavi & Tiwana, 2003) y alude a la forma en que las organizaciones crean, adquieren, almacenan comparten y utilizan el conocimiento para mejorar su desempeño y lograr sus objetivos organizacionales (Saldarriaga, 2013). Asimismo, el conocimiento generado en las organizaciones puede ser definido como “toda aquella información creíble que tiene un valor potencial para la organización, el cual bien orientado y gestionado puede incrementar significativamente el rendimiento empresarial” (Sveiby, 2000).

En tal sentido, podría pensarse que siendo las personas las portadoras de conocimiento, no podría tratarse de forma descontextualizada o independiente de los trabajadores como personas sociales ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento que se requiere y utiliza en su constante desarrollo e innovación (Estrada & Dutrénit, 2007).

De esta forma, la producción, gestión, y transformación del conocimiento ha ido adquiriendo cada vez, mayores dimensiones, a partir de lo que se considera la era *post industrial* y desde los inicios de la revolución tecnológica de la información y las comunicaciones. Ya desde 1993, Peter Drucker, aseguraba que las dinámicas sustentadas a nivel mundial crearon las condiciones para que la sociedad transitara de la gestión de recursos físicos, hacia un nuevo paradigma en los procesos administrativos, “en el cual, el activo estratégico de mayor relevancia es el conocimiento capaz de generar beneficios económicos sostenibles” (Drucker, P, 1993, pág. 75).

Se trata por tanto de un tema de vital importancia para garantizar su éxito y competitividad en un entorno dinámico y cambiante, y, por tanto, la orientación de la gestión del conocimiento es considerada en la actual literatura como una actividad esencial no solamente para obtener mejores resultados empresariales, sino también para incrementar significativamente el nivel de rendimiento empresarial (Koka & Prescott, 2002). Gómez-Mejía (2017) realizó un análisis exhaustivo sobre la gestión del conocimiento, destacando cómo una adecuada gestión del conocimiento permite mejorar la toma de decisiones, fomentar la innovación, la creatividad y facilitar el aprendizaje organizacional (Gómez-Mejía, 2017).

La gestión del conocimiento implica actividades como la identificación de conocimiento crítico, la creación de bases de conocimiento, la gestión de comunidades de práctica y la promoción de la transferencia de conocimiento entre empleados (Castro, Guzmán, & Aguilar, 2019). Igualmente, abarca iniciativas como la creación de bases de datos, el uso de herramientas de colaboración y comunicación, la implementación de los procesos y el fomento de una cultura organizacional orientada al aprendizaje (Peña, 2015).

Diversos investigadores, académicos y profesionales de las ciencias empresariales y gestión del talento humano, consideran que la gestión del conocimiento puede ser considerada como una

habilidad esencial que deben poseer las empresas para compartir (intercambio de conocimiento) asimilar (asimilación del conocimiento) y recibir nuevo conocimiento, los cuales tienen un efecto positivo y significativo en el nivel de rendimiento empresarial (Pinzón, Maldonado, & Marín, 2019).

Estos procesos pueden tener un impacto significativo en el desarrollo y aprovechamiento del talento humano (TH), así como su rendimiento y competitividad en el mercado (González & Rodríguez, 2019). Por tanto, es preciso describir brevemente el proceso de gestión del conocimiento, a través de la apropiación, intercambio, recepción y asimilación del conocimiento por parte de las organizaciones.

2.2.2 Intercambio de conocimiento

En el contexto de las iniciativas de la orientación de la gestión del conocimiento, el intercambio de conocimiento se refiere prácticamente a la transferencia de conocimiento, habilidades y tecnología entre las unidades económicas de una misma organización, o entre las distintas áreas o departamentos de una misma empresa (conocimiento interno) (Bierly, Kolodinsky, & Charette, 2009). Asimismo, el intercambio de conocimiento se realiza comúnmente de manera individual y se realiza a través de la cadena de suministro existente entre las empresas. Por lo tanto, el flujo del conocimiento entre las empresas o personas conecta específicamente el conocimiento adquirido entre los proveedores, de tal manera que puedan intercambiar habilidades y actividades laborales, lo cual genera un intercambio de conocimiento, esencial para lograr un mayor nivel de rendimiento empresarial (Schuarta et al., 2020).

2.2.3 Recepción del conocimiento

Con respecto a la recepción de conocimiento, éste refleja la facilidad con la cual las nuevas ideas son aceptadas e implementadas en las empresas. Sin embargo, como estas nuevas ideas y conocimiento son percibidos y evaluados por todos los empleados de la organización, es elemental, ya que, si el personal tiene una disposición positiva para aceptar y utilizar el nuevo conocimiento, entonces se facilitará la integración de este conocimiento en todas las operaciones de las empresas (Martín de Castro, *et al.*, 2009).

Por lo tanto, la recepción de conocimiento es un concepto que regularmente está orientado a la generación de nuevas ideas y juicios, de acuerdo a la identidad y estatus que tienen las personas en las empresas, lo cual incrementa significativamente no solamente los canales de comunicación sino también el nivel de rendimiento empresarial.

2.2.4 Asimilación e integración del conocimiento

Con respecto a la asimilación de conocimiento Cohen & Prusak, (2001) lo definen como la capacidad y habilidad de asimilación que tienen las empresas, para reconocer el valor del nuevo conocimiento generado, asimilarlo y aplicarlo en la organización. Asimismo, la asimilación de conocimiento generalmente conlleva dos procesos esenciales: la exploración y explotación: la exploración se orienta a la detección y adquisición de nuevo conocimiento, mientras que la explotación del conocimiento hace énfasis en la utilización del conocimiento existente, por lo cual en ambos procesos la asimilación de conocimiento juega un papel esencial en la transformación de la información recabada del mercado y los principales competidores, que deberá ser integrada a las bases de datos de la empresa, con el fin de que cuente con información actualizada y de fácil acceso para el personal (Cohen & Prusak, 2001).

2.3 Propuesta Teórica para la solución del problema

El presente artículo, presenta un diseño de propuesta teórica que significa articular la gestión del conocimiento a la gestión del talento humano. Indiscutiblemente, ninguna de estas estrategias en gestión del conocimiento, puede prosperar si no existe de por medio un recurso humano con talento y capacidad de gestión, abierto a la innovación y el cambio. El campo de gestión del talento humano, por tanto, se refiere a “la gestión de los recursos humanos de la organización, incluyendo actividades relacionadas con reclutamiento, selección, desarrollo, bienestar, la retención y motivación de los trabajadores en la organización” (Chiavenato, 2007).

En este contexto, la gestión del talento humano es asumida en las organizaciones como “las acciones que realizan estratégicamente las personas, por medio de sus competencias, en un área, reforzando procedimientos de crecimiento, proyección, mejores condiciones de sí mismo y el equipo organizacional” (Molina, et al. pág. 35). Cuesta (2015), conceptualiza la gestión estratégica de talento humano (GETH) como “el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la

planeación, implementación y control de estrategias organizacionales, considerando interacciones con el entorno” (p. 15). Es, además, un proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y que desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento busca destacar aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo (Molina, et al. pág. 35).

Para Aguilar (2014), responde a cómo aplicar los procesos del talento humano, decidiendo las estrategias organizacionales, manteniendo su papel en la puesta en práctica de políticas como las de selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño, considerando los retos, medición de la efectividad y mejoras en la contribución personas - empresa. Y para Molina, et al. (2018) hace referencia a la organización y dirección del recurso humano para desarrollar la capacidad de una organización hacia conseguir sus objetivos. Por esto, la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, ya que las personas son el activo más importante de ellas y su contribución determina el éxito o fracaso de la misma.

3. Metodología

Teniendo en cuenta que este artículo tiene como objetivo describir cómo se ha abordado la gestión del conocimiento en el área del talento humano, la revisión es con un enfoque cualitativo, de tipo **descriptiva y exploratoria** puesto que permite aplicar un conjunto de métodos y procedimientos para recolectar datos puros, y generar estructuras de datos que describen la importancia de la gestión del conocimiento y su relación con el área de la gestión del talento humano.

La búsqueda de información en las bases de datos se ha convertido en un fenómeno constante en todas las instituciones de educación y de investigación, por lo que las bibliotecas de las instituciones se encargan de seleccionar las bases de datos y las fuentes de información pertinentes y relevantes en cuanto al contenido y cobertura para sus comunidades de usuarios (Moncada-Hernández, 2014).

Identificar la literatura relevante, pertinente y confiable de manera eficiente es posible, a pesar de la gran cantidad de información disponible. Conocer las fuentes especializadas es el paso inicial para elegir la de mayor pertinencia en el tema, - tanto de acceso libre como los servicios de información y las bases de datos a las que se tiene acceso a través de los servicios de las

bibliotecas- lo que permitirá conocer qué tipo de fuentes de información están disponibles (Moncada-Hernández, 2014).

Se consultaron fuentes primarias: Libros y artículos de los autores que fueron pioneros en el tema de la gestión del conocimiento, y artículos de revistas científicas actualizadas sobre las nuevas tendencias, que abordan el tema a partir de la gestión del talento humano, así como fuentes secundarias consistentes en publicaciones de conferencias y tesis universitarias realizadas al respecto.

Para el logro del objetivo 1, consistente en la revisión de literatura, se utilizaron las palabras claves para la búsqueda: gestión del conocimiento, y gestión del talento humano. La selección de las palabras claves se hizo en español y en inglés teniendo en cuenta el predominio de la literatura sobre gestión del conocimiento, en este último idioma. Igualmente, se utilizaron motores de búsqueda como Redalyc, Dialnet, Scopus y los repositorios académicos, para conocer las tendencias actuales en gestión del conocimiento desde una adecuada gestión del talento humano.

Con respecto al segundo objetivo, esto es, para analizar los procesos y variables de la gestión del conocimiento y la relación que establecen con respecto a la gestión del talento humano, se seguirá un orden lógico y estructurado para abordar los hallazgos encontrados en la revisión de literatura. En cuanto al tercer objetivo, se presentarán los resultados de la revisión, destacando las investigaciones más relevantes y las tendencias actuales en el campo de la gestión del conocimiento en relación con la gestión del talento humano (procesos de innovación y métodos de aplicación de la Gestión del Conocimiento).

4. Resultados

La revisión de la literatura que aborda la relación entre gestión del conocimiento y gestión del talento humano reveló que prevalece una tendencia creciente en relación con el número de artículos sobre esta temática. Es importante señalar que los objetivos se lograron al poder clasificar y analizar los artículos, en las diferentes bases de datos académicas relacionadas con la GC y el área de la GTH. Se analizaron en total 41 artículos, (Ver Anexo 1). Sin embargo, es preciso señalar que existen limitaciones para encontrar resultados más amplios que den cuenta acerca del tema objeto de estudio, por lo que se espera que futuras revisiones puedan ofrecer mayores herramientas de análisis.

La revisión bibliográfica permitió ubicar las categorías emergentes al utilizar los descriptores: gestión del conocimiento y gestión del talento humano como categorías centrales. Se destacan como subcategorías emergentes: Con respecto a la gestión del conocimiento, se encontraron: Procesos de Innovación y métodos de aplicación de la gestión del conocimiento, Innovaciones Tecnológicas, Conocimiento Interno y Externo, el Intercambio de conocimiento: Capital Intelectual, relacional y social, gestión del conocimiento en las Pymes: Pequeñas y Medianas Empresas y gestión del conocimiento en el sector público. En cuanto al gestión del talento humano, figuran la gestión del conocimiento en relación con el área de la gestión del talento humano, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, la retención del Talento Humano, y la importancia de la capacitación e innovación, así como la motivación y satisfacción laboral, adaptación a los cambios y capacidad de innovación, como se ilustra en la Tabla 1.

Tabla 1 Categorías y subcategorías emergentes de la búsqueda bibliográfica

Categoría General	Subcategorías
<p>Gestión del Conocimiento</p>	<p>Procesos de Innovación y métodos de aplicación de la gestión del conocimiento</p> <p>Innovaciones tecnológicas</p> <p>Conocimiento interno y externo</p> <p>El Intercambio de conocimiento: Capital Intelectual, relacional y social</p> <p>gestión del conocimiento en las Pymes: Pequeñas y Medianas Empresas</p> <p>Gestión del conocimiento en el sector público</p> <p>Innovación pública y Gobierno Abierto</p>
<p>Gestión del Talento Humano</p>	<p>Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo</p> <p>Retención del Talento Humano</p> <p>Formación continua y desarrollo personal</p> <p>Motivación y satisfacción laboral</p>

Adaptación a los cambios
Capacidad de Innovación

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de desarrollar las implicaciones que se presentan en la gestión del conocimiento y su relación con el área de la gestión del talento humano, se describirán a continuación los hallazgos encontrados en cada una de las subcategorías, para finalmente, exponer los aportes que realiza la gestión del conocimiento dentro de la Gestión del Talento Humano, y finalmente, extraer las principales conclusiones.

4.1 Procesos de Innovación y métodos de aplicación de la gestión del conocimiento.

Sobre los procesos de innovación y métodos de aplicación de la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones, y como información relevante para ellas en su proceso de gestión del talento humano, es importante tener presente el concepto e implementación de las innovaciones tecnológicas, que, en el presente siglo, han sido determinantes para la gestión del conocimiento y la gestión del talento humano.

4.1.1 Innovaciones tecnológicas

Las innovaciones tecnológicas están en un permanente proceso de cambio y adecuación conforme a las necesidades emergentes en el mundo interconectado de hoy en día. Es por ello que muchos autores abordan temáticas relacionadas que respaldan la importancia de la gestión del conocimiento y el uso de herramientas tecnológicas en las organizaciones.

Por ejemplo, Chourabi *et al.*, (2012) enfatizan en su investigación sobre la gestión del conocimiento electrónico que la aplicación de Tecnologías de la información y la comunicación TIC's es fundamental para facilitar la creación, almacenamiento y transferencia de conocimiento en las organizaciones. Además, destacan que la gestión del conocimiento electrónico promueve la colaboración entre los miembros de la organización, fomentando la generación de ideas innovadoras y mejorando la toma de decisiones (Chourabi, *et al.*, 2012).

De hecho, en la actualidad gran parte de los negocios son electrónicos, en el sentido de que las transacciones de bienes y servicios se realizan por medio de un intercambio de información

por internet (Vélez-Romero & Ortiz-Restrepo, 2016). Dentro de este marco conceptual, aparecen: el comercio electrónico, el mercado electrónico, la logística electrónica, el gobierno electrónico y las organizaciones virtuales (Al-Abdallah et al, 2020).

En este proceso toda la información funciona de forma electrónica, el cliente virtualmente realiza la compra y el pago, y física o virtualmente recibe el producto o servicio (Brynjolfsson, Hu, & Smith, 2003). Mientras que, en las empresas tradicionales sin negocios electrónicos, “la información es actualizada como soporte de los procesos de adición de valor, en la cadena de valor virtual (organización con negocios electrónicos) la información tiene el valor inherente a ella” (González C. , 2010, pág. 42).

En cuanto a la administración pública, las innovaciones tecnológicas, aparecen como un cambio disruptivo, que confronta la cultura organizacional tradicional, mediante ideas y metodologías colaborativas, la gestión del conocimiento, la implementación de los avances en tecnologías y servicios de información, el uso de redes electrónicas, el sistema de gobierno abierto para facilitar la participación ciudadana, entre otras estrategias, orientadas a lograr una mayor eficacia en la gobernanza, la gestión, la atención a la ciudadanía y la transparencia de las instituciones del Estado (Medina P. M., 2023).

4.1.2 La Gestión del Conocimiento

En la literatura de las ciencias empresariales y de la gerencia es común encontrar que la gestión del conocimiento puede ayudar a las empresas a adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para la solución de sus principales problemas y obtener un aprendizaje más dinámico que facilite la toma de decisiones y mejore su nivel de rendimiento empresarial (Meriño-Córdoba, V.H et. al., 2020). Asimismo, existe evidencia teórica y empírica en la actual literatura de la importancia que representa para las empresas el gestionar adecuadamente su conocimiento.

Ahora bien, la gestión del conocimiento se desarrolla básicamente en dos contextos: interno en función de los procesos organizativos de la empresa y externos, en relación con el servicio al cliente, las relaciones comerciales y estrategias de mercadeo, entre otras, como se expondrá en mayor detenimiento.

Conocimiento interno y externo

La orientación de la gestión del conocimiento generalmente es definida en la literatura como la propensión relativa que tienen las empresas para generar o almacenar todo aquel conocimiento importante de la organización, así como la propensión para compartir, asimilar y recibir el nuevo conocimiento generado al interior y exterior de la propia empresa (Huang, et al, 2009).

Por lo tanto, la gestión del conocimiento se debe orientar en la organización y disponibilidad del conocimiento más importante generado fuera y dentro de las empresas, para que pueda ser utilizado cuando se necesite. En particular, la orientación de la gestión del conocimiento se refiere prácticamente al grado en el cual las empresas, están internamente orientadas tanto en el comportamiento que involucra a todo el personal de la organización, como al acumulamiento y uso adecuado del conocimiento general al interior y exterior de la organización (Cortina, 2000).

Con respecto a la innovación pública, abarca distintos modelos que de una u otra forma corresponden a prácticas emergentes o innovadoras y de diferentes e imaginativas respuestas a los problemas planteados en la actualidad (Pont-Vidal, 2017). Existen modelos emergentes, que tienen sus orígenes en factores internos (endógenos) provenientes del propio sistema y factores externos, (exógenos) provenientes del exterior. En aras de modernizar los sistemas de gobierno, los Estados han entrado en una era en la que se combinan el conocimiento interno con el conocimiento externo en un flujo que se retroalimenta y que genera sinergias y dinámicas diversas (Acosta & Pineda, 2016).

Procesos internos

Al interior de las organizaciones, la gestión del conocimiento se desenvuelve en cuatro áreas de especial utilidad: “la programación, el servicio al cliente, la formación interna y la colaboración en los proyectos” (Alegre & Lapiedra, 2005). Así, en este texto estarán comprendidos con particular atención la planificación o programa, el valor agregado (implicado en procesos de servicio, de producción, de información o de conocimiento que se lleva al cliente) en tanto tiempo de trabajo socialmente necesario, la formación interna (educación) a requerir y evidenciar en la práctica por las personas (competencias laborales), y la colaboración entre las personas respecto a procesos o proyectos de trabajo, implicada en las tecnologías para gestionar y transferir información (Behme & Becker, 2021).

Procesos externos y operación en Red

En la actualidad, y gracias al flujo de información *on line*, las empresas gestionan el conocimiento operando en red y de esta forma, el capital intelectual, relacional y social se convierten en activos intangibles que al igual que los activos físicos (recursos humanos, capital económico, infraestructura, equipos y tecnología) le confieren valor a las organizaciones. Además, la gestión del conocimiento ha comenzado a abordar nuevos desafíos, como la gestión del conocimiento externo. En este nuevo escenario global que se configura, “las organizaciones deben ser capaces de aprovechar el conocimiento y la experiencia de otras instituciones, colaborando y aprendiendo de su entorno externo. Esto implica establecer alianzas estratégicas, redes de colaboración y participar en comunidades de práctica para compartir conocimientos y experiencias” (Hormiga, Batista, & Sánchez, 2007).

Por ello, figura en la actualidad dentro de los procesos innovadores, un nuevo modo de gobierno estratégico en administración que otorga un papel esencial a los recursos intangibles, las redes sociales y al conocimiento que se produce, gestiona y transfiere como parte del emprendimiento (Hütt Herrera, 2012). Por lo tanto, la orientación de la gestión del conocimiento con frecuencia es considerada en la literatura como uno de los recursos intangibles más importantes y como una capacidad esencial que permite a las organizaciones, sobre todo a las Pymes, mejorar sus resultados y su posición en el mercado.

Como aporte conceptual a las organizaciones, se describen los principales conceptos y prácticas contemporáneas de la operación en red en el mundo interconectado en el que deben desenvolverse las organizaciones en la actualidad. Ello implica identificar las innovaciones tecnológicas relacionadas con la información y la comunicación, definir el capital intelectual, relacional y social y la operación en redes como estrategias eficaces en la gestión del conocimiento que debe identificarse para una correcta gestión del talento humano.

4.1.2 El Intercambio de conocimiento: Capital Intelectual, relacional y social

Los procesos de adquisición e intercambio de conocimiento requieren la identificación de activos intangibles que adquieren valor dentro de la actual sociedad del conocimiento y que se refieren al capital intelectual, relacional y social de las organizaciones (públicas y privadas) y su correcta apropiación y uso para su crecimiento.

Capital Intelectual

Siendo el conocimiento un activo intangible, creador de valor, como se ha explicado, es necesario describir claramente qué es el capital intelectual que pueden y deben valorar las organizaciones para su eficacia y rendimiento. Previamente, es pertinente indicar que el concepto de capital intelectual es más utilizado en administración de empresas, mientras que otros términos para referirse a él, son el de *recursos intangibles*, usados en contabilidad y el de *activos de conocimiento* desde el punto de vista económico, que en el contexto utilizado en el presente estudio, tienen significados similares, y se entienden como propiedades del capital intelectual (Bueno, E; Jericó, P; Salmador, M, 2000).

De esta forma se puede afirmar que el capital intelectual está formado por todos los recursos intangibles y por interconexiones (García-Parra, Simo, & Sallan, 2006), considerando como recursos a “todos aquellos factores que contribuyen a la generación de valor para la empresa y que se encuentran, de forma más o menos directa, bajo el control de ésta” (Bontis, Crossan & Hulland, 2002). Por tanto, el capital intelectual incluye las relaciones con los socios, clientes, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la empresa y el conocimiento de las personas que forman parte de la organización (Edvinsson & Malone, 2000). Otra definición acerca de este concepto es la recogida por (Brooking, 1997), quien señala que el capital intelectual “es la combinación de activos inmateriales que permiten hacer funcionar a la empresa, siendo ésta, a su vez, el resultado de la combinación de los activos materiales más el capital intelectual” (p.37)

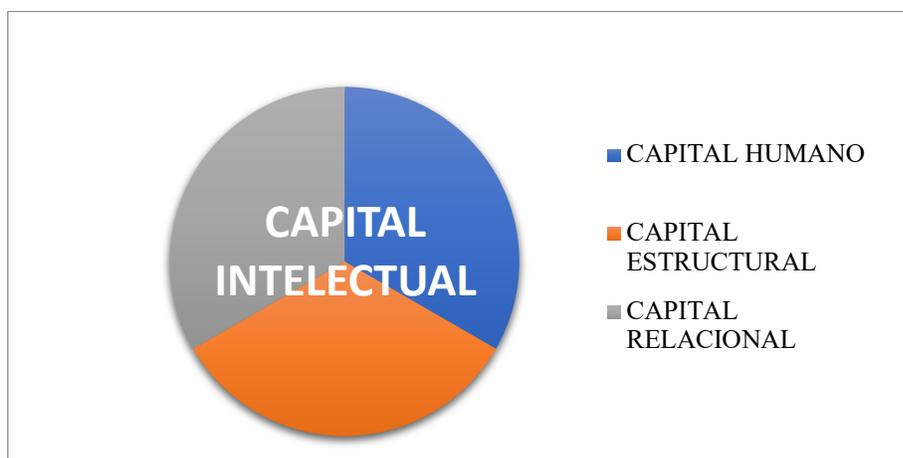
Por otra parte (Sullivan, 2001), sostiene que el capital intelectual se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos, de modo tal que, como afirma (Bradley, 1997), ese conocimiento se pueda transformar en activos intangibles, que, aunque no tienen un cuerpo físico o financiero son recursos que crean riqueza tanto para las empresas como para los países. Es por esto que (Stewart, 1998) afirma que el capital intelectual es todo aquello que, aunque no se puede tocar, puede hacer ganar dinero a las organizaciones, y los autores mencionados concuerdan en señalar que la valoración de la empresa no debe derivar solo de sus indicadores financieros y económicos, sino que ella debe prestar especial atención al capital intelectual (Sánchez, Melián, & Hormiga, 2007).

Por otro lado, (Bontis, N, 1999) considera pertinente aclarar la diferencia entre información y conocimiento, para las empresas. Así, señala que “mientras que la información es la materia

prima, el conocimiento puede ser ya considerado como el producto finalizado. De este modo, los directivos reciben como *input* la información y, tras su análisis, obtienen como *output* el conocimiento. Tras esta aclaración, el autor concluye afirmando que el capital intelectual es la búsqueda del uso eficaz del conocimiento como opuesto a la simple acumulación de información” (p.101).

De acuerdo con Sánchez, Melián y Hormiga (2007), el capital intelectual está conformado por distintos elementos que interactúan y forman parte de los activos intangibles de toda organización. De esta forma, clasifican el CI en activos intangibles de acuerdo con el *Modelo Intellectus*, adoptado en el Foro del conocimiento de la Unión Europea en el año 2002 (Euroforum, 2002) como se muestra en la Figura 1.

Figura 1 Dimensiones del capital intelectual



Fuente: Elaboración propia

Dentro del capital intelectual se incluyen el capital humano (recurso y talento humano), estructural, relacional y social, descritos a continuación.

Capital Humano

El capital humano viene siendo, el *capital pensante*, presente en el conjunto de miembros de la organización, de donde parten las ideas, se generan los procesos de innovación y renovación estratégica, y se encarga de adquirir, asimilar y producir conocimiento, por lo que ha sido definido como generador de valor para las empresas (Bontis, N, 2002). En otras palabras, es el recurso humano con que cuenta la organización y que acumula experiencias y conocimientos generando

talento humano. En el capital humano se consideran ciertas variables como la actitud personal, creatividad y formación, que contribuyen a cualificar el talento humano y se refleja en su conducta, motivación, cooperación, desarrollo de competencias y conocimientos.

Capital Estructural

El capital estructural ha sido considerado como el conocimiento que posee la empresa en su proceso organizativo, y que incluye todos los intangibles no humanos, desde la cultura o los procesos internos hasta los sistemas de información o bases de datos, (Bontis, N, 2002) independientemente del flujo de personal que entra y sale de la empresa. A pesar de que el personal o parte de él salga de la empresa, en ella permanece una parte estructural no pensante del capital intelectual que se queda en la organización por lo que autores como (Edvinsson & Malone, 2000), enfatizan la importancia del capital estructural como activo intangible que perdura a pesar de los cambios de la empresa.

Capital Relacional

La dinámica inherente a las empresas es estar en relación permanente con el exterior, en lugar de permanecer aisladas, relación que se establece no solo con clientes, proveedores y accionistas, sino con todos los grupos de interés, tanto internos como externos. Así, “las relaciones y el conocimiento de este tipo que aportan valor a la empresa son las que deben ser consideradas *capital relacional*” (Sánchez, *et al.*, 2007: 106).

En el capital relacional se establece el valor que tienen los clientes cuando se entablan negocios con sus proveedores de bienes o servicios, por lo que (Sveiby, 2000) denomina a esta dimensión componente externo e incluye en ella las relaciones con los clientes y proveedores, los nombres de los productos, las marcas registradas, la reputación o la imagen.

Resulta difícil medir los beneficios que se derivan de invertir en estos activos y en algunos casos, estas inversiones no pueden ser protegidas legalmente (v.gr, la reputación o imagen de la empresa). “De este modo, algunos indicadores que muestran el valor de este capital dentro de la organización son, por ejemplo, el índice de repetición de los clientes, la cuota de mercado o el número de alianzas establecidas con otras organizaciones” (Sánchez *et al.*, 2007:106). De este modo, el valor del capital relacional se establece a partir de la Direccionalidad, reciprocidad,

interacción de contenido que se establecen con clientes, ciudadanos o redes que configuran el tejido social.

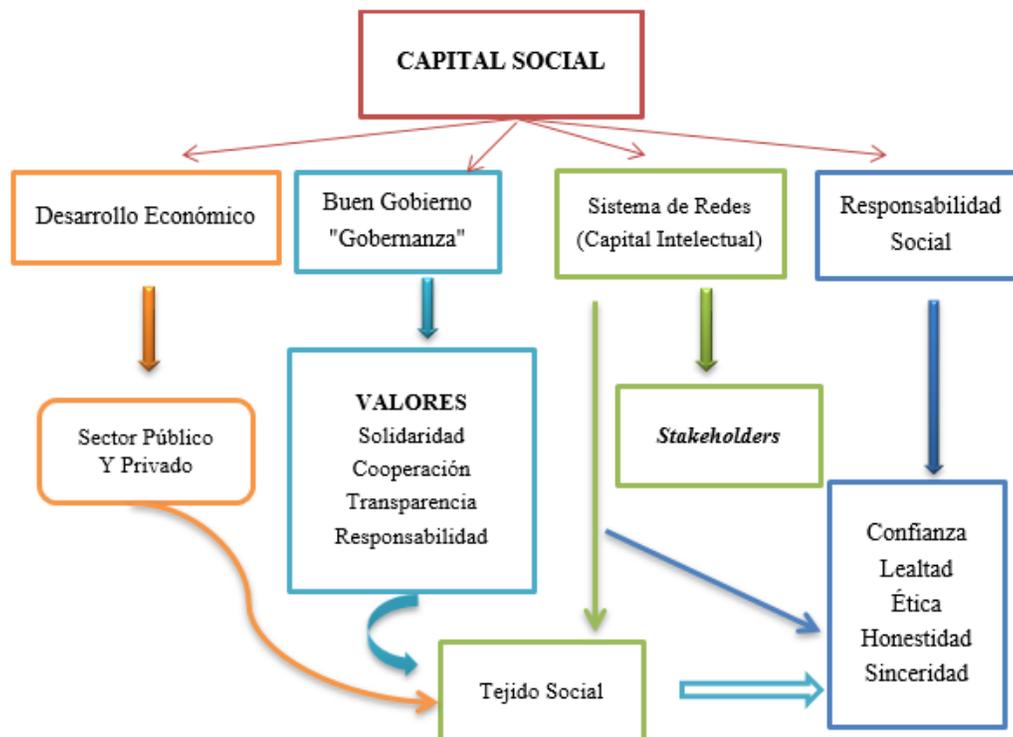
Capital Social

El concepto de capital social irrumpe con fuerza en la última década del siglo XX, primero dentro de la ética y de las ciencias del desarrollo, para después irse desplegando en otros ámbitos cognitivos, (Bueno, E, 2002b) como elemento innovador que permite dinamizar los activos intangibles contenidos en el Capital Intelectual, lo cual ha generado nuevos modelos de gobierno empresarial (McEnroy, 2001).

Dentro del capital relacional, se menciona el conjunto de personas o entidades y empresas con las que se puede relacionar la organización y establecer bien sea alianzas estratégicas o relaciones con proveedores, clientes etc., que también representan beneficios para la entidad. En este sentido, el capital social es el término que ha utilizado varios autores para referirse a las relaciones de los individuos dentro de una comunidad para cumplir un fin específico. Así se entiende como el conjunto de recursos reales o viables que están conectados a una red por medio de una interacción de conocimientos, donde cada individuo recibe un capital socialmente adquirido de la relación con otros (Bourdieu, P, 1986), (Bourdieu, 2001) generando así nuevos recursos o el cumplimiento de objetivos personales y colectivos para las personas.

Dentro del capital social, se consideran variables como: crecimiento económico para empresas y sector público (Gobernanza) que deberán aprender a trabajar en redes, con el fin de que promuevan valores como la confianza, solidaridad, cooperación, transparencia y responsabilidad social como se ilustra en la figura 2.

Figura 2 Enfoques del capital social



Fuente: Elaboración propia

Sistema de Redes y Stakeholders

Como complemento a esta definición, es importante definir el capital social visto desde la sociología, es decir, desde la unión de redes sociales (Baranger, 2000). El capital social es el conjunto de recursos reales o viables que están conectados a una red por medio de una interacción de conocimientos, donde cada individuo recibe un capital socialmente adquirido de la relación con otros (Bourdieu, 1986:248), generando esto unos recursos para el cumplimiento de objetivos personales y grupales.

En los aportes de carácter descriptivo se plantea la definición clásica de *stakeholder* hecha por Freeman, (2004) como cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización “incluyendo por tanto los empleados, proveedores, clientes, competidores, el Estado, los directivos, los accionistas

y los ciudadanos que están alrededor de la organización de forma directa o indirecta” (Freeman, 2004, pág. 56).

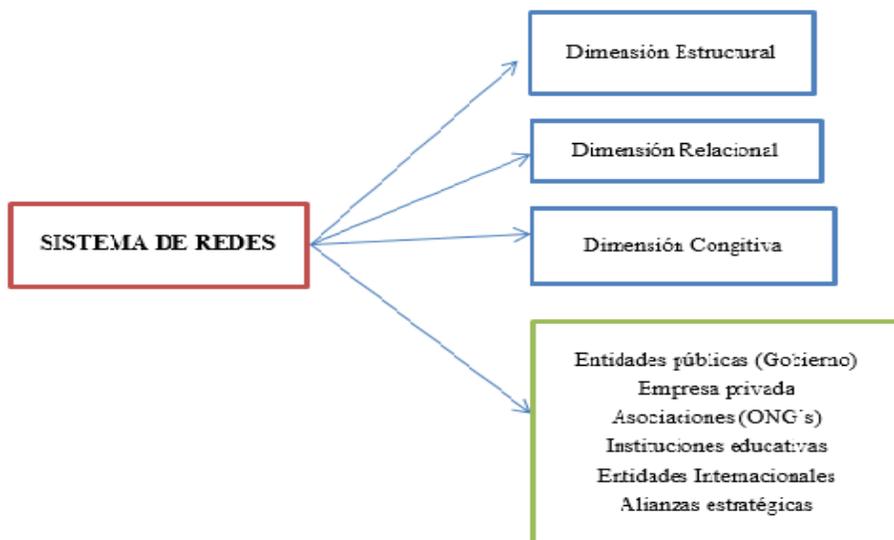
En las relaciones sociales, la teoría de los *Stakeholders*, ha ido adquiriendo gran interés entre los grupos interesados que intentan analizar la gestión empresarial (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) e incluye los diferentes intereses generados en torno a una organización (Donaldson & Preston, 1995). Con la revolución tecnológica e informática, el comercio se ha transformado de manera substancial, al punto de que gran parte de los negocios hoy en día se realizan de manera virtual y en ello cumplen un papel importante los *e-stakeholders*, como agentes de la organización virtual (González & Rodríguez, 2019).

Las Redes Sociales

En la sociedad del conocimiento actual, enmarcada en los procesos de globalización y basada en nuevas formas de relación de las organizaciones con los distintos agentes sociales, se ha propiciado la generación de un nuevo modelo de empresa y por tanto de una nueva forma de gobierno de la misma, en la que la creación de valor depende en gran medida del buen funcionamiento de la sociedad en red (Bueno, E, 2002b).

De esta forma, se considera que la sociedad actual gira en gran parte alrededor de las redes sociales, entendidas como el conjunto de individuos, comunidades y organizaciones que se vinculan a través de una relación común o unión con objetivos específicos (Requena, 1998). Entre ellas, las redes personales, constituidas por las relaciones íntimas con otras personas, donde los aspectos de personalidad están incluidos. Existen organizaciones que operan con base en estas redes que gestionan distintas clases de conocimiento, información o relaciones comerciales o educativas. En general, el sistema de redes sociales se configura desde las dimensiones: estructural, relacional y cognitiva, (Figura 3) y se utiliza en entidades públicas, empresas, asociaciones, instituciones educativas, etc. (Freeman, 2004).

Figura 3 Dimensiones del sistema de redes



Fuente: elaboración propia

4.1.3 gestión del conocimiento en las Pymes: Pequeñas y Medianas Empresas

Existe particular interés en el estudio de la gestión del conocimiento en relación con la gestión del talento humano por la forma como se puede implementar este proceso al interior de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Algunos autores (Pinzón, Maldonado, & Marín, 2019) han realizado estudios sobre la gestión del conocimiento dentro de las Pymes, con el resultado de que, por las dificultades de los procesos emergentes, limitaciones financieras y tecnológicas no pueden incursionar eficazmente en la gestión del conocimiento lo cual limita substancialmente su crecimiento y empoderamiento en el mercado (Agudelo, 2018).

De hecho, en Colombia están teniendo especial interés para proyectos de emprendimiento las pequeñas y medianas empresas (DANE, 2018), pero deben enfrentar el reto de empoderarse en un mercado altamente competitivo, lo que significa superar grandes desafíos (GEDI, 2023). Su capacidad de gestión y rendimiento puede verse incrementada adoptando los principios de una adecuada gestión del conocimiento acompañada de una correcta gestión del talento humano (Vanegas, 2021).

En la actualidad, las empresas necesitan ser flexibles y responder a los nuevos retos; la formación de redes empresariales y agrupaciones industriales surgen como un medio de supervivencia para competir en el nuevo ambiente empresarial; en el caso de las Pymes, a través de una red empresarial es posible afrontar los problemas que les puede ocasionar su tamaño y mejorar de alguna manera su posición competitiva, obteniendo una probabilidad mayor de éxito en los emprendimientos (Mapopoulus, Vlachopoulou, & Manthou, 2003).

Algunos estudios, se enfocan a la situación de Pymes a las cuales aconsejan crear las condiciones requeridas desde una eficiente dirección estratégica, para gestionar de forma eficiente y óptima, el conocimiento requerido para un buen rendimiento empresarial. Esto significa identificar las principales variables del capital intelectual que posee la organización (humano, relacional, social) para su correcta apropiación y asimilación incluyendo la información que requiere la empresa de sus clientes, consumidores, proveedores, competencia, entre otros, así como estudios de mercado, uso de nuevas tecnologías, etc. (Molina, et al, 2018).

El rendimiento empresarial y la propia sobrevivencia de las organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas empresas (Pymes), son determinados en un elevado porcentaje por el desarrollo de las competencias del conocimiento que éstas posean (FMI, 2023). Por lo tanto, el conocimiento es considerado en la literatura de las ciencias empresariales y de la gestión, no solamente como uno de los recursos intangibles más importantes sino también como una de las mayores ventajas competitivas que pueden tener las Pymes (Feldman & March, 1981). Además, las Pymes que compiten en un mercado basado en una economía del conocimiento, pueden mejorar significativamente sus ventajas competitivas y su rendimiento empresarial, en la medida en que la gestión de su conocimiento sea mucho mejor que la de su competencia (Hult, 2003).

De igual forma, es importante señalar que en la literatura la gestión del conocimiento se considera una habilidad que poseen las empresas dentro de su capital intelectual, humano y social, como ventaja competitiva para generar valor para sus clientes y consumidores, a través de la disminución de costos totales o de la diferenciación de sus productos o servicios (Pinzón, Maldonado, & Marín, 2019).

Esto significa una ventaja competitiva sobre todo para las Pymes, al recabar la información del mercado y de sus principales competidores, para poder orientar y gestionar adecuadamente

ese conocimiento básico que les permita responder rápidamente a las necesidades y requerimientos del mercado, por lo que la gestión del conocimiento puede convertirse no solamente en un recurso estratégico para la organización, sino además en una ventaja competitiva potencial y en un mayor nivel de rendimiento empresarial (Pinzón, et al., 2019).

4.2 La Gestión del Conocimiento en relación con la Gestión del Talento Humano

El área de talento humano desempeña un papel crucial en la implementación de los procesos de gestión del conocimiento, ya que es responsable de diseñar e implementar estrategias que fomenten el aprendizaje, la colaboración y la transferencia de conocimiento entre los empleados (Jennex & Olfman, 2005). Al abordar la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, de acuerdo a la revisión teórica, se distingue por la consideración del recurso humano y la gestión del conocimiento como ventajas competitivas de cualquier organización (Molina, Zuñiga, & Alfaro, 2018).

Sin embargo, para una adecuada gestión del talento humano que permita la gestión del conocimiento, se requiere la implementación de estrategias que permitan una buena comunicación y trabajo en equipo, así como capacidad de liderazgo dentro de la organización, para una eficaz retención del talento humano con que cuenta (Ríos, 2013). Se requiere además implementar procesos de formación continua y desarrollo personal, elementos para la motivación y satisfacción laboral, capacidad de innovación y una constante adaptación a los cambios, como se explica a continuación.

4.2.1 Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo

La importancia de la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones radica también en la posibilidad de mejorar los canales de comunicación, entre el personal administrativo y sus empleados, promoviendo el trabajo en equipo y la actitud colaborativa. Adicionalmente, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo también son aspectos fundamentales en el contexto organizacional. De ahí la importancia de la comunicación en el liderazgo, toda vez que una buena comunicación contribuye al éxito de un líder siempre que se asuma desde una perspectiva estratégica (Cousins, *et al.*, 2006).

4.2.2 La retención del Talento Humano

Diversos estudios han demostrado que la gestión del conocimiento juega un papel clave en la implementación de prácticas de gestión del conocimiento que potencien el desarrollo y la retención del talento en las organizaciones (Kim, 2017). Está demostrado que la gestión del conocimiento contribuye al desarrollo y retención del talento al facilitar la transferencia de conocimiento tácito y explícito entre los empleados, permitiendo que la organización aproveche la experiencia y las habilidades de sus miembros (Venzin, 2018).

Igualmente, se han realizado varios estudios que exploran la relación entre la gestión del conocimiento y el área de gestión del talento humano, como muestra Smith & Brown (2016) en una investigación en la que examinaron cómo la implementación de los procesos de gestión del conocimiento influye en la retención del talento en organizaciones multinacionales. Sus hallazgos indicaron que las organizaciones que enfocan sus esfuerzos en la gestión del conocimiento experimentaban una mayor retención de empleados altamente talentosos. Estos resultados respaldan la importancia de la gestión del conocimiento como una estrategia efectiva para atraer y retener talento en el ámbito empresarial (Smith & Brown, 2016).

Asimismo, un estudio llevado a cabo por Bierly et al., (2009) se centró en el impacto de la gestión del conocimiento en la atracción y retención de talento altamente cualificado en el ámbito de la tecnología de la información. Los resultados indicaron que las organizaciones que enfocan sus esfuerzos en la gestión del conocimiento y en la creación de un entorno propicio para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos, atraían y retenían a profesionales altamente cualificados Bierly et al., (2009). Estos hallazgos respaldan la importancia de la gestión del conocimiento en el área de talento humano, especialmente en industrias que dependen en gran medida del conocimiento especializado.

A continuación, se describen los hallazgos relacionados con las ventajas y dificultades que se presentan en relación con el área del Talento Humano, teniendo presente aspectos substanciales como son la capacitación y formación continua, orientada al desarrollo personal, para lograr una mayor satisfacción laboral, adaptarse a los cambios y acoger los procesos de innovación.

4.2.3 Formación continua y desarrollo personal

Otro aspecto relevante en la gestión del conocimiento es la formación continua. Gómez (2019) realizó un análisis detallado sobre la importancia de la gestión del conocimiento en las

organizaciones y sus implicaciones en la formación del personal. En su artículo, la autora resalta los beneficios que puede aportar una buena gestión del conocimiento, enfatizando en cómo esta práctica puede generar ventajas competitivas y contribuir al éxito organizacional, ya que se generan sinergias y procesos de formación continua que estimulan en los empleados la participación. La investigación concluye que la gestión del conocimiento es un aspecto fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización gracias a la motivación de las personas (Gómez, 2019).

El estudio destacó los beneficios que puede brindar una formación continua adecuada, como la actualización de habilidades, el aumento de la empleabilidad y el desarrollo personal. La autora concluye que la formación continua es un aspecto fundamental para el crecimiento y desarrollo tanto a nivel profesional como personal (Gómez, 2019).

De una forma muy similar, Pérez (2020) investigó la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en las organizaciones. Su estudio reveló que una gestión efectiva del conocimiento promueve el flujo de información relevante y actualizada, lo cual facilita la generación de ideas innovadoras y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Además, destaca que una cultura organizacional que valore y promueva la gestión del conocimiento, favorece la creación de un entorno propicio para la colaboración, el intercambio de ideas y el aprendizaje continuo (Pérez- García, 2020).

4.2.4 Motivación y satisfacción laboral

Kim y Lee (2017) investigaron el impacto de las prácticas de gestión del conocimiento en el compromiso y la satisfacción laboral de los trabajadores. Los resultados indicaron que las organizaciones que implementan eficazmente la gestión del conocimiento experimentaron niveles más altos de compromiso y satisfacción laboral entre ellos. Estos hallazgos destacan la influencia positiva que la gestión del conocimiento puede tener en el área de talento humano, al fortalecer el vínculo emocional y motivacional de los trabajadores con la organización (Kim, 2017). Gómez & Mejía (2017), por su parte, examinan la relación entre la motivación y el desempeño laboral, resaltando cómo una adecuada motivación puede influir en el éxito laboral. Su estudio destaca la

importancia de abordar la motivación desde una perspectiva estratégica para lograr resultados positivos (Gómez-Mejía, 2017).

4.2.5 Adaptación a los cambios

Un estudio realizado por Alavi y Tiwana (2003) examinó la relación entre la gestión del conocimiento y la capacidad de respuesta organizacional en un entorno empresarial dinámico. Los resultados revelaron que las organizaciones que adoptaron procesos efectivos de gestión del conocimiento mostraron una mayor capacidad para adaptarse y responder rápidamente a los cambios del entorno (Alavi & Tiwana, 2003).

Una adecuada implementación de gestión del conocimiento puede aportar entre otros beneficios, el fortalecimiento de la capacidad de adaptación, la mejora de la toma de decisiones estratégicas y la optimización de los procesos internos (Huang, et al, 2009). En consecuencia, la gestión del conocimiento es un aspecto fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno altamente competitivo, generando capacidad de respuesta en los empleados (Bontis, Crossan & Hulland, 2002). Además, se traduce en una ventaja competitiva a partir del reclutamiento y retención de talento, ya que los trabajadores valoran las organizaciones ágiles y adaptativas (Alavi & Tiwana, 2003).

Estos estudios respaldan la importancia de la gestión del conocimiento en la cultura, el aprendizaje organizacional y la innovación; lo que quiere decir que al integrar adecuadamente la gestión del conocimiento en las prácticas organizacionales, las empresas pueden desarrollar una cultura favorable al aprendizaje, la innovación y la adaptabilidad (Avendaño & Flórez, 2016).

4.2.6 Capacidad de Innovación

La capacidad de adaptarse a los cambios del entorno permite también desarrollar la capacidad de innovación en las organizaciones. En un estudio relevante, Li & Zhang (2019) examinaron el impacto de la gestión del conocimiento en la capacidad de innovación de las empresas, mediante un análisis exhaustivo de organizaciones de diferentes sectores. Los autores encontraron una relación positiva entre los procesos de gestión del conocimiento y la capacidad de innovación para mejorar el desempeño organizacional. (Li & Zhang, 2019).

Por otro lado, Gómez (2018) y Pérez (2020) exploran la relación entre el aprendizaje organizacional y la innovación. Destacan cómo la gestión del conocimiento puede fomentar el aprendizaje organizacional y, a su vez, impulsar procesos innovadores en las organizaciones. Por su parte, Carayannis y Alexander (2013) exploran el concepto de **innovación abierta** y su relación con la gestión del conocimiento, resaltan que la colaboración y la interacción con actores externos, utilizando plataformas tecnológicas, pueden impulsar la generación y la transferencia de conocimiento en un entorno empresarial cada vez más conectado. Asimismo, enfatizan que “la gestión del conocimiento en el contexto de la innovación abierta requiere una cultura organizacional que fomente la colaboración, la confianza y el intercambio de conocimientos” (Carayannis & Alexander, 2013, pág. 147).

5. Discusión

Los resultados obtenidos permiten reflexionar acerca de las implicaciones que tienen la Gestión del conocimiento y la gestión del talento humano para las organizaciones y directivos de las mismas, siendo la primera de ellas, la necesidad inequívoca de gestionar eficientemente su conocimiento a través de una adecuada gestión del talento humano que permita hacer uso del capital intangible con que cuenta para el logro de sus objetivos.

Deben, por tanto, no solo recabar el conocimiento generado en el exterior, que es de suma importancia para la organización, sino además generar nuevo conocimiento al interior de la empresa con el fin de que este nuevo conocimiento esté totalmente orientado al desarrollo de nuevos productos o servicios, o bien al mejoramiento de los ya existentes en la organización (Agudelo, 2018). Es algo que requiere, por tanto, una cualificación continua del personal, mediante procesos de formación y actualización para adecuarse a los constantes cambios que se producen en la sociedad del conocimiento.

Como se ha podido evidenciar en la exposición de resultados, una adecuada gestión del conocimiento articulada a la gestión del talento humano ofrece entre otras ventajas, una buena comunicación y trabajo en equipo, facilita el desempeño y la capacidad de liderazgo dentro de la organización, para una eficaz retención del talento humano con que cuenta. Permite además implementar procesos de formación continua y desarrollo personal, elementos para la motivación

y satisfacción laboral, desarrolla la capacidad de innovación y favorece la adaptación a los cambios.

La resistencia al cambio que se presenta en muchas organizaciones debe ser superada, por lo que los autores recomiendan modificar significativamente la cultura empresarial, ya que un correcto uso del conocimiento requiere un ambiente apropiado para la asimilación y transferencia de información, generar ideas innovadoras y propuestas pertinentes para solucionar problemas y barreras que se presenten tanto al interior como al exterior de la organización.

La Gestión del Talento humano, por su parte, requiere la capacitación del personal con conocimientos pertinentes conforme a las dinámicas particulares de la empresa, con el fin de que el trabajo en equipo sea una actividad cotidiana a partir del intercambio de conocimientos, experiencias e iniciativas en procura de mejorar la eficacia y el rendimiento, así como solucionar imprevistos y dificultades que muchas veces se presentan.

De esta forma, una integración efectiva entre la gestión del conocimiento y la gestión del talento humano se convierte en una estrategia organizacional altamente eficiente, que permite obtener un mejor nivel de rendimiento y una eficiente integración con todas las actividades organizacionales para asumir los retos del mercado e incrementar los recursos estratégicos tangibles e intangibles, que, en muchos casos, son excepcionales y difíciles de sustituir.

Por lo tanto, es posible afirmar que existe el consenso común entre los estudios de que la orientación de la gestión del conocimiento se está convirtiendo en una actividad empresarial imprescindible en el emprendimiento y funcionamiento de las organizaciones, pues “aquellas empresas que la han adoptado comúnmente tienen mejores resultados, derivado de los recursos únicos e inimitables que poseen mientras que las empresas que no lo han hecho tienen un menor nivel de rendimiento empresarial, derivado de su bajo nivel de gestión de conocimiento” (Pinzón, et al., p. 78).

De hecho, al relacionar gestión del conocimiento con gestión del talento humano, surge la importancia de la comprensión organizacional, el conocimiento de ambas y su funcionamiento en conjunto, lo cual permite maximizar el potencial tanto del personal como de la organización misma, en términos de productividad, crecimiento y adaptabilidad (Bueno, E, 2002). De esta forma, se ha demostrado que las prácticas de gestión del conocimiento promueven la colaboración

y el intercambio de conocimiento entre los trabajadores (Bhatt, 2001), lo que representa una mejor toma de decisiones y una mayor innovación en el área de talento humano.

Desde ambas gestiones se reconoce al ser humano como un recurso, acogiendo al colaborador como un eje central e integral, y a su vez, contribuyen a la implementación de estrategias que apunten a la motivación del colaborador, mejoramiento del clima organizacional, direccionamiento oportuno de los diferentes grupos de trabajo y a los adecuados espacios de capacitación y formación, logrando así el alcance de metas de una manera eficiente (Cuesta-Santos, 2010).

Al realizar la revisión literaria se encontró el aporte significativo en cuanto a la motivación, capacitación e innovación al implementar gestión del conocimiento en una organización. Sin embargo, en el entorno actual, donde el conocimiento se ha convertido en un recurso clave, estudios realizados han mostrado que la renuencia al cambio y a anclarse en modelos tradicionales de operación y manejo de información es uno de los principales obstáculos principalmente para las Pymes (García & Murillo, 2017), por lo que es necesario explorar cómo los procesos de gestión del conocimiento pueden enriquecer y transformar el área del talento humano en ellas y en general en las organizaciones que se esfuerzan por empoderarse en el mercado e incrementar su nivel de competitividad (Schulz, 2001).

Por último, es importante señalar que si bien la búsqueda bibliográfica arroja elementos importantes en cuanto a la Gestión del Conocimiento en el marco de las constantes innovaciones tecnológicas, es escasa la literatura que establece una conexión explícita entre la GC y el área de la GTH, por lo que se espera que en futuras investigaciones y como sugerencia en la producción de conocimiento sobre el tema, se pueda profundizar más en esta temática, tan importante para el éxito de las organizaciones en el presente siglo XXI.

Conclusiones

Los distintos conceptos descritos en el referente teórico y en los resultados encontrados después de una minuciosa revisión bibliográfica, dan cuenta de la importancia que tiene en el mundo competitivo actual, la gestión del conocimiento acompañada de una adecuada gestión del talento humano. Para los investigadores, la revisión bibliográfica realizada a través de la

metodología descrita, permitió cumplir con los objetivos y las expectativas que se tenían en el sentido de encontrar suficiente evidencia teórica acerca de la relación entre la GC y la GTH.

Los artículos analizados, representan un conjunto de estudios supremamente relevantes en el área de la gestión del conocimiento para los tiempos actuales en los que su orientación puede ser decisiva para el éxito o el fracaso empresarial. De igual forma, son investigaciones que aportan herramientas de gestión del conocimiento en sus distintas variables, posibles de aplicar en la gestión del talento humano, su relación con la capacidad de innovación, la adaptación a los cambios y su impacto en el rendimiento empresarial. Además, destacan la necesidad de adoptar enfoques integrales que abarquen desde la jerarquía organizacional hasta los equipos de trabajo, promoviendo la generación de conocimiento pertinente, la toma de decisiones informadas y la mejora continua.

Abordar la gestión del conocimiento con sentido estratégico al interior de las organizaciones, es fundamental para su éxito, dada la estrecha relación existente entre la apropiación y el uso del conocimiento y la gestión del talento humano, puesto que son las personas al interior de las organizaciones las que adquieren, crean, transfieren y aplican conocimiento. Por lo tanto, la gestión del conocimiento y la gestión del talento humano son dos aspectos interrelacionados y fundamentales para el desarrollo de competencias y el éxito organizacional.

En cuanto al rendimiento empresarial, como se evidencia en la revisión, la implementación adecuada de la gestión del conocimiento puede generar ventajas competitivas y mejorar el rendimiento de las Pymes. El intercambio, la asimilación y la recepción del conocimiento son actividades clave para lograr un mayor nivel de rendimiento, principalmente en proyectos de emprendimiento y empoderamiento comercial. Los hallazgos subrayan la importancia de la gestión del conocimiento como una estrategia que no sólo genera conocimiento interno, sino que también impacta directamente en el desempeño y la competitividad empresarial.

En conclusión, este estudio permite describir el proceso evolutivo que ha tenido en las últimas décadas la influencia de las nuevas tecnologías en la gestión del conocimiento para las organizaciones, que requieren cada día una mayor cualificación del Talento Humano, para poder satisfacer las demandas del entorno empresarial actual. Estamos en un mundo en constante transformación, y los acelerados cambios en el tiempo, así como las tendencias emergentes,

exigen de las organizaciones la adaptación a dichos cambios para aprovechar al máximo sus recursos humanos e intangibles. Esperamos que esta revisión, contribuya en el ámbito académico y para las organizaciones en general, a resaltar la importancia de una correcta Gestión del Conocimiento, articulada dentro de los procesos de la Gestión del Talento Humano. No obstante, por tratarse de una articulación que está sufriendo constantes transformaciones y que la Gestión del Conocimiento tiene sus variables, con tendencias emergentes que requieren una constante actualización, se recomiendan nuevos estudios que den cuenta de las innovaciones que se vayan presentando.

Bibliografía

- Acosta, S., & Pineda, O. (2016). Participación, colaboración, transparencia y datos abiertos. Tras la definición de gobierno abierto. *Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 7(9), 209-222.
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. . *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Agudelo. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare*, Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v26n4/0718-3305-ingeniare-26-04-00673.pdf>.
- Al-Abdallah et al. (2020). Influence of Culture on Knowledge Sharing Attitude among E-Learning Community Members. *Springer- Community Members*, Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-020-10048-x>.
- Alavi & Tiwana. (2003). Knowledge management: The information technology dimension. *Journal of Computer Information Systems*,, 125-130.
- Alegre, J., & Lapiedra, R. (2005). Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 23, 117-138.
- Avendaño, P., & Flórez, U. (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques*. Caracas, Venezuela: Recobrado de: <https://www.redalyc.org/journal/4576/457646537004/html/>.
- Baranger, D. (2000). Sobre estructuras y capitales: Bourdieu, el análisis de redes, y la noción de capital social. *Avá*, nº 2, pp. 41-63.
- Barrios, K., Olivero, E., & B, F. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, Vol. 31(2), 55-62 (2020) : doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055.

- Behme, & Becker. (2021). The new organizational knowledge management. . *Deloitte Insights*, Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/organizational-knowledge-management.html>.
- Bhatt, G. D. (2001). *Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people*. . London: Journal of Knowledge Management, 5(1), 68-75.
- Bierly, P. E., Kolodinsky, R. W., & Charette, B. J. (2009). Knowledge-related resources and innovation capability: An empirical examination. . *Journal of Knowledge Management*, , 13(6), 478-490.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5,6,7,8), 433-62.
- Bontis, N. (2002). *National Intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region*. Ontario: Institute for Intellectual Capital Research.
- Bontis, Crossan & Hulland. (2002). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of management studies*, vol. 39, No. 4, pp. 437-469.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En [J. (ed.), *Handbook of Theory and Research for the sociology of education*. New York: Greenwood.
- Bourdieu, P. (2001). *Las Estructuras Sociales de la Economía*. Buenos Aires: Manantial.
- Bradley, K. (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review*, 8(1):53-62.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual*. Barcelona: Paidós.
- Brynjolfsson, E., Hu, E., & Smith, M. (2003). Consumer surplus in the digital economy: Estimating the value of increased product Variety at online booksellers. *Management Science*, 49(11) 1580-1596.

- Bueno, E. (2002). Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva. En P. Morcillo, *Nuevas claves para la Dirección Estratégica de la Empresa* (págs. 91-116). Barcelona: Ariel.
- Bueno, E. (2002b). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, Vol. 18 No. 2-3 pp. 157-176.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, No. 164/ Deusto, ed. .
- Bueno, E; Jericó, P; Salmador, M. (2000). Experiencias en medición del Capital Intelectual. Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual. En E. Bueno, & M. Salmador, *España: El Modelo Intelect.* (págs. 111-121). Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Calvo-Giraldo, O. (2018). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones y las Regiones: Una Revisión de la Literatura. *Tendencias*,, 19(1), 140. Disponible: <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/3956> .
- Carayannis, E. G., & Alexander, J. (2013). Complexity science, innovation systems, and social entrepreneurship: The road less traveled. *Complexity, Innovation, and Entrepreneurship*, Springer,, 123-139. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2066-8_8.
- Castro, S., Guzmán, G., & Aguilar, J. (2019). Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25 (1) 21-34.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones*. México: McGrawHill Interamericana. Recuperado de: <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>.
- Chourabi, H., Nam, T. W., Gil García, J. R., Mellouli, S., & Nahon, K. (2012). *Understanding smart cities: An integrative framework*. Hawai Recuperado de: <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.615>: 45th Hawaii International Conference on System Sciences.

- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes organizations work*. Noston, MA: Harvard Business School Press.
- Cortina, A. (12 de agosto de 2000). El Capital Social: la riqueza de las naciones. *El País*, pág. 12.
- Cousins, P., Handfield, R., Lawson, B., & Petersen, K. (2006). Creating supply chain relational capital: the impact of formal and informal socialization process. *Journal of operations management*, 24(6), 851-863.
- Cravacoure, et. al. (2004). La articulación en la gestión local. En D. Cravacoure, S. Ilari, & A. Villar, *La articulación en la gestión municipal. Actores y Políticas*. (págs. 33-44). Buenos Aires, Argentina: Ed. Universidad Nacional de Quilmes.
- Cuesta-Santos, A. (2010). *Gestión de Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Disponible: <https://ns2.clea.edu.mx/biblioteca/files/original/492251365e77d2fdac15f3acee285e21.pdf>.
- DANE. (2018). *Informe Económico de las Pymes en Colombia*. Bogotá D.C.: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-92.
- Drucker, P. (1993). *Post Capitalist society*. New York: Harper Collins.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (2000). *El capital intelectual*. Barcelona: Gestión.
- Estrada, S., & Dutrénit, G. (2007). Gestión del conocimiento en Pyme y desempeño organizativo. *Engevista*, 9(2), 129-148.
- Euroforum. (2002). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect*. Madrid: Recuperado de: http://gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm.
- Farfán, D., & Garzón, M. (2022). *Documento de investigación sobre la gestión del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/4b06177a-8e80-4aed-99e3-17562925e668/content>.

- Feldman, M., & March, J. (1981). Information in organization as signal and symbol. *Administrative science quarterly*, Vol. 26 No. 2. Ithaca, United States pp. 171-186.
- FMI. (1 de 11 de 2023). *Informes de Perspectivas de la Economía Mundial*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional : <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023>
- Freeman, R. (2004). The Stakeholder Approach Revisited . *Zeitschrift Fuer Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 5(3), 228-241.
- Garcia, S., & Murillo, V. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES en Cali. *Escuela de Negocios* , Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2215-910X2017000200088&script=sci_abstract&tlng=es.
- García-Parra, M., Simo, P., & Sallan, J. (2006). La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes. *Intangible Capital*, 2(13):277-307.
- GEDI. (1 de 10 de 2023). *The Global Entrepreneurship and Development Institute*. Obtenido de Índice de Economía de Plataformas Digitales : <http://thegedi.org/>
- Ghassani. (2017). A knowledge management methodology for the construction. *Science Direct*, Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827117301878> .
- Gómez, A. M. (2019). La importancia de la comunicación en el liderazgo. *Perspectivas en Bienestar, Interdisciplinariedad y Desarrollo*, 24, 11-17. Disponible: <https://www.scielo.org.co/pdf/pebi/n24/0123-5923-pebi-24-00011.pdf>.
- Gómez-Mejía, M. I. (2017). La gestión del conocimiento y su impacto en la cultura organizacional. *Tendencias*, 21., Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/tendencias/article>.
- González-Moreno, A. P. (2019). Las esferas del gobierno abierto. Una aproximación desde la teoría de la democracia. *Revista Forum* , No. 15 pp.147-170 Sede Medellín. Dpto. ciencia política. <https://doi.org/10.15446/frdcp.n15.74662>.

- González, C. (2010). E-Stakeholders: Una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos. *Estudios Gerenciales*, Vol. 26 (114) Enero-marzo 2010, p. 39-57.
- González, J. J., & Rodríguez, M. T. (2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Redalyc Journal*, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/1942/194260979008/194260979008.pdf>.
- Hernandez-Fuentes, A. P. (2022). Cooperación digital y soberanía tecnológica para cerrar la brecha digital en la cuarta revolución industrial. *Oasis*, núm. 36, 2022 julio-dic. pp. 77-94 Universidad Externado de Colombia DOI: <https://doi.org/10.18601/16577558.n36.06>.
- Hormiga, Batista, & Sánchez. (2007). La Influencia del Capital Relacional en el éxito de las Empresas de Nueva Generación. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 1215-1231 Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233480>.
- Huang, et al. (2009). An empirical investigation of knowledge management and innovative performance. *Science Direct*, Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733308002692>.
- Hult, T. (2003). An integration of thoughts on knowledge management. *Decision sciences*, vol. 34 No. 2 pp. 189-196.
- Hütt Herrera, H. (2012). Las redes sociales: Una nueva herramienta de difusión. *Revista Reflexiones*, 91(2), 121-128.
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2019). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, , 23(83), 740–760. .
- Jennex, M. E., & Olfman, L. (2005). *Assessing Knowledge Management Success*. New York: http://negro.iing.mx1.uabc.mx/~bflores/gc/Lectura7_Jennex_Olfman_2005.pdf.
- Jiménez-Santos, J., & Castro-Lang, M. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de literatura. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 14(3), 53-68 Disponible:

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882021000300053.

- Kim, D. &. (2017). Knowledge management practices and employee job satisfaction: The mediating role of affective organizational commitment. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 97-111. http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_20_8.pdf.
- Koka, B., & Prescott, J. (2002). Strategic Alliances as Social Capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23, 795-816.
- Li, J. W., & Zhang, X. (2019). The effects of knowledge management practices on talent development: An empirical study. *Frontiers in Psychology*, 10, 948.
- Mapopoulus, A., Vlachopoulou, M., & Manthou, V. (2003). *Business networks and clusters in the agricultural sector*. Greece: Department of Applied Informatics, University of Macedonia.
- Mariñez-Navarro, F. (2018). Innovación y Gobernanza colaborativa para la gestión de las políticas públicas. *Innovación y Políticas Públicas*, Universidad de Jalisco, México. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/324314487_Innovacion_y_gobernanza_colaborativa_para_la_gestion_de_las_politicas_publicas.
- Martín de Castro, G., Alama, E., López, P., & Navas, J. (2009). El capital relacional como fuente de innovación tecnológica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales/ Universidad Nacional de Colombia*, vol. 19, núm.35, sept.-dic 2009, pp. 119-132 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819026009>.
- McEnroy, M. (2001). *Social Innovation Capital*. Vermont: Draft, Macroinnovation Associates.
- Medina, P. M. (2023). *La Innovación Pública en las Administraciones Locales*. Bogotá, Colombia: INAP.
- Medina, V., Garzón, G., & Medina, M. (2021). Gestión del Conocimiento empresarial en la Internet de las Cosas. *Unirioja*, Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8624592>.

- Meriño-Córdoba, V.H et. al. (2020). *Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria*. . Estado de Zulia, Venezuela.: Editorial: Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm -Estado de Zulia- Venezuela.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22, 853-886.
- Molina, R., Zuñiga, H., & Alfaro, K. (2018). Gestión del Talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. . *C/CAG*, 16(1), 20-42 Disponible: <https://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929>.
- Moncada-Hernández, S. (2014). Cómo realizar una búsqueda de información eficiente. Foco en estudiantes, profesores e investigadores en el área educativa. *Investigación en Educación Médica*, 3(10):106-115 Disponible: <http://riem.facmed.unam.mx>.
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Universidad Pontificada Disponible: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf>.
- Pérez- García, J. C. (2020). La gestión del conocimiento y su relación con la innovación. *Perspectivas en Bienestar, Interdisciplinarietàad y Desarrollo*, 29, 11-19. <https://www.redalyc.org/pdf/812/81264678002.pdf>.
- Pinzón, S., Maldonado, G., & Marín, J. (2019). Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XXV, No.1, Enero - Marzo 2019, pp. 21-34.
- Pont-Vidal, J. (2017). *La innovación en la Gestión Pública*. . Madrid: Libros de la Catarata. Cátedra UNESCO de Sostenibilidad. .
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *CIT Informacion Tecnologica*, 30(6), 167–176 Disponible: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167&lng=en&nrm=iso&tlng=en .

- Requena, S. F. (1998). Género, redes de amistad y rendimiento académico . *Redes Sociológicas*, 48, p. 137-152.
- Ríos, J. M. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana 1. . *Estudios Gerenciales*, , 29(126), 110-117. .
- Ripollés, M., & Blesa, A. (2006). Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa/ Madrid*, núm 26, pp. 73-93/ Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80702605>.
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Science Direct*, Retomado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313700263>.
- Sánchez, A., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.13, No. 2, pp.97-111 /Universidad de las Palmas de Gran Canaria/ Disponible en: <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/71416/1/Dialnet-ElConceptoDelCapitalIntelectualYSusDimensiones-2356661.pdf>.
- Schuarta el al. (2020). Knowledge management strategy. . *Deloitte Insights*, Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/knowledge-management-strategy.html> .
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal.*, Vol. 44 No. 4. Birmingham, United Kingdom. pp. 661-681.
- Smith, A. J., & Brown, L. (2016). Knowledge management as a talent retention strategy in multinational corporations. . *The International Journal of Human Resource Management*, , 27(22), 2735-2753.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona: Granica.

- Sullivan, P. (2001). *Introducción a la gestión del capital intelectual, en Sullivan, P-H (eds.) Rentabilizar el capital intelectual*. Barcelona: Paidós.
- Sveiby, K. (2000). *La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona: Gestión.
- Vanegas, M. (2021). Manual Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. . *Innovación*, Recuperado de: <https://www.adr.gov.co/wp-content/uploads/2021/09/MANUAL-POLITICA-DE-GESTION-DEL-CONOCIMIENTOY-LA-INOVACCION-PUBLICA-V1.pdf> .
- Vélez-Romero, X., & Ortiz-Restrepo, S. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 346-369.
- Venzin, M. (2018). Knowledge transfer and innovation performance in multinational corporations. En Y. S. The Chen, *The impact of knowledge management on innovation: An empirical study of high-tech industries*. . *Sustainability*, 10(3), 641.
- Villa, C. (2014). *Capital Relacional y construcción de ventajas competitivas, caso de estudio en la empresa INDUSERVI SAS*. Manizales, Colombia: (Tesis de Maestría). Universidad Nacional.
- Villasana, Hernandez, P., & Ramírez, E. (2021). La gestión del conocimiento: Pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. Recuperado de: <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v6n18/2448-6388-tcg-6-18-53.pdf> .
- Zambrano-Farías, F., & Molina, C. (2016). Gestión del talento humano y gestión del conocimiento. *Publicando*, 3(7), 257-266 Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833470>.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES – ARTÍCULO DE REVISIÓN

Anexo 1 Artículos seleccionados y analizados en la búsqueda bibliográfica

AUTOR(ES)	AÑO	TITULO	DESCRIPCIÓN
Acosta, S., & Pineda, O.	2016	Participación, colaboración, transparencia y datos abiertos. Tras la definición de gobierno abierto.	Artículo que analiza las nuevas formas de gobernanza a través de plataformas digitales, y el concepto de gobierno abierto.
Agudelo	2018	La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy.	Reflexión acerca de las políticas organizacionales que se establecen actualmente en la sociedad del conocimiento.
Al-Abdallah et al.	2020	Influence of Culture on Knowledge Sharing Attitude among E-Learning Community	Aborda los cambios culturales en la sociedad del conocimiento y las comunidades E-Learning.
Avendaño, P., & Flórez, U	2016	Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques.	Contiene los diferentes modelos existentes de gestión del conocimiento, como descriptores, conceptualizaciones y enfoques.
Barrios, K., Olivero, E., & B, F.	2020	Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas.	Estudia el concepto de talento humano y las condiciones requeridas para el desarrollo de capacidades dinámicas al interior de las organizaciones.
Behme, & Becker	2021	The new organizational knowledge management	Artículo que se enfoca a describir las características de la sociedad del conocimiento con el fin de identificar factores organizacionales que las propicien.
Calvo-Giraldo, O.	2018	La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones y las Regiones: Una Revisión de la Literatura.	Revisión bibliográfica acerca de la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones, desde una perspectiva situada en las regiones.
Castro, S., Guzmán, G., & Aguilar, J.	2019	Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas.	Establece la diferencia de la gestión del conocimiento entre las grandes empresas y las Pymes en México, para presentar recomendaciones de crecimiento y desarrollo de las Pymes.
Confecámaras.	2023	La supervivencia empresarial en Colombia. Estudio de los factores clave que impulsan la permanencia de las empresas en el mercado.	Estudio de Confecámaras acerca de la supervivencia empresarial en el país, teniendo presente los factores clave que propician su permanencia en el mercado.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES – ARTÍCULO DE REVISIÓN

DANE.	2018	Informe Económico de las Pymes en Colombia.	Informe estadístico sobre las Pymes en Colombia, su crecimiento y permanencia.
Farfán, D., & Garzón, M.	2022	Documento de investigación sobre la gestión del conocimiento	Aborda la gestión del conocimiento en sus distintas variables como capital intelectual de las organizaciones.
FMI	2023	Informes de Perspectivas de la Economía Mundial.	Informe del Fondo Monetario Internacional sobre las perspectivas a futuro de la economía global, para tener presente en el estudio.
García, S., & Murillo, V.	2017	Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES en Cali.	Considera las distintas variables que inciden en la cultura organizacional y el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cali, Colombia.
GEDI. <i>The Global Entrepreneurship and Development Institute.</i>	2023	Índice de Economía de Plataformas Digitales	Organismo Internacional que recopila información sobre los vínculos entre el emprendimiento, el desarrollo económico y la prosperidad, en 137 países teniendo en cuenta entre otras características, habilidades emprendedoras, talento humano, capital relacional, y gestión del conocimiento.
Ghassani.	2017	A knowledge management methodology for the construction.	Artículo que explica la gestión del conocimiento y recomendaciones metodológicas para su construcción.
Gómez, A. M.	2019	La importancia de la comunicación en el liderazgo.	Artículo que aborda la importancia de la comunicación entre el personal administrativo, los empleados y demás personal involucrado en las empresas.
Gómez-Mejía, M. I	2017	La gestión del conocimiento y su impacto en la cultura organizacional.	Contiene directrices para tener en cuenta en cualquier organización, para el diseño de estrategias de gestión del conocimiento.
González-Moreno, A. P.	2019	Las esferas del gobierno abierto. Una aproximación desde la teoría de la democracia.	Establece la relación entre el concepto de gobierno abierto, las innovaciones tecnológicas en los países y su implementación para fortalecer la democracia y la participación ciudadana.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES – ARTÍCULO DE REVISIÓN

González, J. J., & Rodríguez, M. T.	2019	Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas.	Artículo que presenta una serie de reflexiones importantes a tener en cuenta con respecto a la gestión del conocimiento y la innovación abierta en las empresas.
Hernandez-Fuentes, A. P.	2022	Cooperación digital y soberanía tecnológica para cerrar la brecha digital en la cuarta revolución industrial	Analiza la importancia de cerrar la brecha digital en los países, principalmente que se encuentran en vías de desarrollo, mediante la cooperación digital y la autonomía en tecnología e innovación.
Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J	2019	Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral.	Los autores presentan una serie de reflexiones acerca de la importancia de la GTH, en las instituciones públicas para un mejor desempeño laboral.
Jiménez-Santos, J., & Castro-Lang, M.	2019	La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de literatura.	Los autores realizan una revisión bibliográfica sobre el desarrollo histórico de la gestión del conocimiento y las distintas posturas existentes al respecto.
Kim D & Lee, E	2017	Knowledge management practices and employee job satisfaction: The mediating role of affective organizational commitment.	Describe algunas prácticas de gestión del conocimiento y su relación con la satisfacción laboral de los empleados: El papel mediador del compromiso organizativo afectivo.
Li, J. W., & Zhang, X	2019	The effects of knowledge management practices on talent development: An empirical study.	Se trata de una investigación empírica sobre los efectos de las prácticas de gestión del conocimiento en el desarrollo del talento humano.
Mariñez-Navarro, F.	2018	Innovación y Gobernanza colaborativa para la gestión de las políticas públicas.	El autor defiende la idea de que la gestión del conocimiento también se está teniendo en cuenta en el sector público para una gobernanza colaborativa y gestión de políticas públicas.
Medina, P. M.	2023	La Innovación Pública en las Administraciones Locales	Como factor de desarrollo regional, la innovación pública se está implementando ahora en las administraciones locales que deberían acompañar sus procesos con una adecuada gestión del conocimiento y el talento humano.
Medina, V., Garzón, G., & Medina, M.	2021	Gestión del Conocimiento empresarial en la Internet de las Cosas.	Una de las innovaciones de punta en tecnología es el

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES – ARTÍCULO DE REVISIÓN

			internet de las cosas, que potencia enormemente el comercio y el crecimiento empresarial con una correcta gestión del conocimiento.
Meriño-Córdoba, V.H et. al.	2020	Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria	Artículo que aborda la gestión del conocimiento como una actividad en la que concursan distintas disciplinas y ciencias de la administración y la economía.
Molina, R., Zuñiga, H., & Alfaro, K.	2018	Gestión del Talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas.	Artículo que presenta una serie de reflexiones sobre la importancia de la GTH en las pequeñas y medianas empresas Pymes.
Pérez- García, J. C.	2020	La gestión del conocimiento y su relación con la innovación	La revolución tecnológica está en constante proceso de transformación e innovación, y su aplicación en la gestión del conocimiento humano ha marcado un gran cambio en el mundo globalizado de hoy.
Pinzón, S., Maldonado, G., & Marín, J.	2019	Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas.	Estudio enfocado a las Pymes en México describiendo la forma como incrementan el nivel de competitividad mediante una constante gestión del conocimiento lo que ha incrementado su rendimiento y desarrollo.
Pont-Vidal, J.	2017	La innovación en la Gestión Pública	Explica la forma como los gobiernos se encuentran actualmente transitando por procesos de modernización e innovación para mejorar su gestión y atención a la ciudadanía.
Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M.	2019	Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico.	Como estrategia, la gestión del conocimiento tiene una serie de características necesarias de identificar por parte de los directivos para una correcta gestión del Talento Humano.
Rodríguez, Pedraja-Rejas, L., Muñoz-Fritis, C., & Aranedá-Guirriman, C.	2022	Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas.	Los centros educativos, en particular las universidades, están incursionando en la gestión del conocimiento con una cultura organizacional acorde a los desafíos y competitividad del mundo contemporáneo.
Schuarta et al.	2020	Knowledge management strategy.	Artículo que describe algunas de las más importantes

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES – ARTÍCULO DE REVISIÓN

			estrategias para la gestión del conocimiento en las organizaciones.
Smith, A. J., & Brown, L.	2016	Knowledge management as a talent retention strategy in multinational corporations.	La gestión del conocimiento como estrategia de retención del talento en las empresas multinacionales.
Vanegas, M.	2021	Manual Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación	Contiene una serie de recomendaciones con respecto a la Gestión del Conocimiento y la Innovación para las empresas.
Vélez-Romero, X., & Ortíz-Restrepo, S.	2016	Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica.	Describe los principios administrativos que guían el emprendimiento y la innovación empresarial.
Venzin, M.	2018	Knowledge transfer and innovation performance in multinational corporations.	Describe los procesos de transferencia de conocimientos y resultados de la innovación en las empresas multinacionales.
Zambrano-Farías, F., & Molina, C.	2016	Gestión del talento humano y gestión del conocimiento.	Explica las relaciones intrínsecas y extrínsecas entre la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento como aporte a la discusión de la relación entre ambos aspectos.

Fuente: Elaboración propia.