



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**Integración de la gestión del conocimiento y la gestión humana:
Estrategia Organizacional caso Seccional Urabá de la Universidad de Antioquia**

Shirley Vanessa Sánchez Quirama

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magíster en Gestión Humana

Asesor

**John Jairo Espinal Marulanda, candidato a Doctor (PhD) en Administración y
Organizaciones**

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Humana

Medellín, Antioquia, Colombia

2026



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Cita	(Sánchez Quirama, 2026)
Referencia	Sánchez Quirama, S. V. (2026). <i>Integración de la gestión del conocimiento y la gestión humana: estrategia organizacional caso Seccional Urabá de la Universidad de Antioquia</i> [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Maestría en Gestión Humana , Cohorte **VIII**.

Grupo de Investigación. Comportamiento Humano Organizacional -COMPHOR-

Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC).

Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Dedico este logro, con profundo amor, a mi madre y a mis hijos, José Fernando y Jerónimo, quienes fueron mi apoyo incondicional y el motor que me impulsó a creer en este desafío. Asimismo, dedico estas líneas a mi propia perseverancia; pues, a pesar de las incertidumbres y los momentos de dificultad, mantuve la fe en mi propósito y nunca abandoné la meta. Hoy, cada esfuerzo se traduce en gratitud.

Finalmente, extendiendo mi reconocimiento a mi hermana, padre, amigos, familiares, administrativos y docentes de la Universidad de Antioquia, quienes me brindaron su guía y compañía durante estos dos años de formación.

Agradecimientos

Expreso mi gratitud a los directores y directoras de la Dirección de Regionalización de la Universidad de Antioquia, por su respaldo institucional y por permitirme plasmar esta consultoría en la Seccional Urabá, un territorio que es hito en la expansión del conocimiento y el desarrollo humano. Asimismo, agradezco profundamente a los directivos y al personal administrativo de la seccional, cuyo acompañamiento y fuerte sentido de pertenencia facilitaron la comprensión de nuestra realidad organizacional.

De manera especial, agradezco a mi asesor, John Jairo Espinal Marulanda, por ejercer un liderazgo basado en la estimulación intelectual. Gracias por creer en mis inquietudes y guiar este proceso hacia una propuesta que busca transformar nuestro espacio laboral en un entorno de aprendizaje continuo y eficiencia pública.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Contexto General	11
1 Planteamiento del problema	11
2 Objetivos	13
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos	13
3 Marco teórico	14
4 Metodología	20
4.1 Análisis de la información	21
4.1.1 Transferencia y Retención del conocimiento	22
4.1.2 Aprendizaje y Desarrollo Organizacional	22
4.1.3 Categorías emergentes	23
5 Diagnóstico	25
5.1 Marco Estratégico y Operativo	25
5.2 Problema a intervenir	25
6 Plan de acción	32
6.1 Descripción de la propuesta	32
6.2 Metodología de implementación y resultados.....	40
7 Conclusiones y recomendaciones	45
Referencias	50

Lista de tablas

Tabla 1	Resumen de variables y percepciones del diagnóstico.....	27
Tabla 2	Profundización del Ciclo SECI	39
Tabla 3	Cronograma de implementación	43

Lista de figuras

Figura 1 Modelo Gestión de Procesos en instituciones públicas	34
Figura 2 Propuesta de un Modelo integración GC y GH para la Seccional Urabá	38

Resumen

Esta consultoría tiene como propósito analizar un modelo de gestión integral que articule la Gestión del Conocimiento (GC) y la Gestión Humana (GH) en la Seccional Urabá de la Universidad de Antioquia, con el fin de mitigar la fuga de capital intelectual y asegurar procesos técnicos de transferencia y retención del conocimiento. La intervención se fundamenta teóricamente en el Modelo de Gestión de Procesos propuesto por Gómez et al. (2024), el cual posiciona a la GC como el eje rector que dinamiza el aprendizaje organizacional, la gestión del capital humano y el desarrollo de competencias laborales genéricas transversales (CLGT), integrando además el ciclo de SECI (socialización, exteriorización, combinación e interiorización) de Nonaka y Takeuchi (1995) como motor de conversión del conocimiento.

Metodológicamente, la consultoría se realiza por medio del estudio de caso de corte cualitativo – exploratorio. La unidad de observación comprendió a 19 personas que laboran en cargos administrativos de la Seccional Urabá, utilizando como instrumento la aplicación entrevistas poco dirigidas y una revisión documental de la arquitectura de procesos institucionales. La información fue procesada mediante un análisis de contenido temático y categorización manual, contrastando el ideal estratégico con la práctica en su contexto real.

Los resultados revelan una transferencia de conocimiento “abrupta e informal” sustentada en herramientas no convencionales como WhatsApp y una alta dependencia de la memoria individual ante la falta de protocolos de empalme. Se identifica una vulnerabilidad crítica en las etapas de almacenamiento y recuperación de la memoria institucional que plantea DeLong (2024), tras la salida de personal experto bajo políticas de austeridad, lo que genera retrocesos operativos y desintegración del conocimiento especializado. Como solución organizacional, se diseñó una estructura operativa basada en la creación de Guías de Formalización de Conocimiento Tácito (GFCT), los cuales formalizan las atribuciones legales y técnicas del servidor público, transformando la experiencia tácita en un activo institucional permanente que garantiza la seguridad jurídica y la eficiencia en el territorio.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, gestión humana, aprendizaje, formación y desarrollo organizacional.

Abstract

This consulting project aims at the analyze a comprehensive management model that integrates Knowledge Management (KM) and Human Management (HM) at the Urabá Sectional of the University of Antioquia, in order to mitigate the loss of intellectual capital and ensure effective technical processes for knowledge transfer and retention. The intervention is theoretically based on the Process Management Model proposed by Gómez et al. (2024), which positions the KM as a guiding principle that dynamizes organizational learning, human capital management, and the development of transversal generic labor competencies (TGLC), integrating the SECI cycle (socialization, externalization, combination, and internalization) of Nonaka & Takeuchi (1995) as a knowledge conversion engine.

Methodologically, the consulting is done through a qualitative-exploratory case of study. The observation unit included 19 people working in administrative positions at the Urabá Sectional, using semi-structured interviews and a documentary review of the institutional process architecture as the instrument. The information was processed through a thematic content analysis and a manual categorization, contrasting the strategic ideal with the practice in its real context.

The results showed a transfer of knowledge "abrupt and informal", supported by unconventional tools like WhatsApp, and a high reliance on individual memory due to the lack of splicing protocols. A critical vulnerability is identified in the institutional memory storage and retrieval stage by DeLong (2024), following the departure of qualified personnel under austerity policies, resulting in operational setbacks and the disintegration of specialized knowledge. As an organizational solution, an operational structure based on the creation of Guides for the Formalization of Tacit Knowledge (GFCT) was designed, which formalize the legal and technical attributions of the public servant, transforming tacit experience into a permanent institutional asset that guarantees legal security and efficiency in the territory.

Keywords: Knowledge management, Human management, learning, training and organizational development.

Introducción

La Universidad de Antioquia (UdeA) se ha consolidado históricamente como un proyecto social y académico de gran envergadura, cuyo propósito fundamental es la generación y apropiación social del conocimiento para el desarrollo territorial. Sin embargo, a pesar de los logros en su proceso de Regionalización y la acreditación de Multicampus, el funcionamiento administrativo regido por el Acuerdo Superior 492 de 2024 enfrenta tensiones derivadas de una estructura operativa que aún no logra integrarse plenamente con las particularidades de la región. Teniendo en cuenta este contexto, el presente documento surge con el motivo de diseñar una solución estratégica ante la desarticulación detectada entre la Gestión Humana (GH) y la Gestión del Conocimiento (GC) en la seccional Urabá.

Puesto que el crecimiento de la seccional ha sido significativo, el planteamiento del problema revela que la transferencia y retención del conocimiento se ha visto comprometidas por una centralización y una rotación de personal. En efecto, la implementación de políticas de austeridad en 2024 provocó la salida de funcionarios con trayectorias de entre 5 y 13 años, evidenciando que la memoria institucional reside mayoritariamente en la memoria individual y no en procesos formalizados. Por consiguiente, la dependencia de herramientas informales como WhatsApp o el uso fragmentado de OneDrive facilitan el acceso inmediato a la información, pero no garantizan la preservación del conocimiento tácito ni el aprendizaje organizacional.

Dado que esta situación genera reprocesos y vulnerabilidad jurídica para los servidores, la justificación de esta consultoría radica en la necesidad de transformar la “supervivencia administrativa” en una capacidad institucional instalada. Ahora bien, para abordar esta realidad, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué forma la articulación estratégica entre la GC y la GH permite a la Dirección de Regionalización potenciar la transferencia y retención del capital intelectual, promoviendo el fortalecimiento organizacional, la innovación y la adaptación continua en el contexto territorial de la Seccional Urabá? Para dar respuesta a este interrogante, el estudio propone un modelo de gestión que articule estratégicamente la GC y la GH en la Seccional Urabá de la Universidad de Antioquia, con el propósito de estructurar una solución técnica y sostenible, se establecieron objetivos específicos orientados, en primer lugar, a diagnosticar el

estado actual de la articulación estratégica entre la GC y la GH. Este análisis global permitió evaluar la madurez de la memoria institucional y la vulnerabilidad del capital intelectual ante la rotación del personal experto. En segundo lugar, se procedió a examinar las prácticas organizacionales de transferencia y retención, identificando factores de riesgo como la dependencia de herramientas informales y la falta de protocolos de empalme que generan retrocesos operativos.

Así mismo, la consultoría se orientó al diseño de una estructura operativa integral fundamentada en el Modelo de Gestión de Procesos propuesto por Gómez et al. (2024). Este modelo actúa como el eje rector al posicionar la GC como el núcleo que articula tres dimensiones estratégicas: la dirección de la gestión humana, el aprendizaje organizacional (AO) y el desarrollo de competencias laborales genéricas transversales (CLGT). La implementación de esta estrategia se canalizará mediante la creación de Guías de Formalización de Conocimiento Tácito (GFCT), los cuales, bajo esta propuesta, trascienden la guía técnica para convertirse en instrumentos que garantizan la seguridad jurídica del servidor público al formalizar sus atribuciones legales y asegurar la continuidad del servicio educativo en el territorio.

Finalmente, el trabajo se sustenta en una metodología cualitativa – exploratoria, la cual permitió capturar las percepciones y significados que los trabajadores otorgan a su labor diaria. De la misma forma, se empleó la revisión documental y entrevistas poco dirigidas para triangular el ideal estratégico con la práctica cotidiana en el territorio. En síntesis, esta consultoría no solo busca documentar procesos, sino asegurar que el conocimiento de la Seccional Urabá se convierta en un activo institucional permanente y protegido frente a los cambios del entorno.

Contexto General

La Universidad de Antioquia (UdeA) se ha consolidado como un proyecto de gran envergadura que promueve el desarrollo humano y territorial a través de la educación con justicia social. Este compromiso se formalizó en 1995 mediante el Estatuto General, permitiendo la expansión del programa de Regionalización y la creación de sedes como la Seccional Urabá, la cual hoy cuenta con Acreditación Multicampus. Operacionalmente, la institución se rige por el Acuerdo Superior 492 de 2024, que define su estructura organizacional, y el Acuerdo Superior 430 de 2014, que establece un enfoque de Gestión de Procesos para garantizar la calidad institucional. Como entidad del sector público, la institución está obligada a operar bajo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual integra de manera estratégica la gestión humana (GH), la gestión del conocimiento (GC) y la innovación como dimensiones clave para el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el marco, el macroproceso de la Gestión Administrativa incluye el proceso de Talento Humano – identificado así por la institución – esencial para el desarrollo del personal y la gestión del ciclo de vida laboral.

1 Planteamiento del problema

Si bien la Universidad cuenta con una arquitectura de procesos y un horizonte estratégico plenamente definidos, la realidad en la Seccional Urabá evidencia retos derivados de un crecimiento significativo y tensiones en la descentralización administrativa. Recientemente, la implementación de políticas de austeridad implementadas a partir del año 2024 intensificó la reestructuración institucional, lo que condujo a la eliminación de cargos y la salida de personal administrativo con una trayectoria de entre cinco y trece años de experiencia operativa. Esta situación ha evidenciado que la arquitectura de procesos, establecida por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, ha tenido un progreso limitado en su socialización y aplicación efectiva dentro del macroproceso de Gestión Administrativa de la seccional, afectando la claridad sobre los procedimientos y metodologías de gestión de recursos.

Se identifica que la Gestión Humana (GH) permanece altamente centralizada, lo que genera una discrepancia con las necesidades de una administración que responda a las particularidades

territoriales de Urabá. Esta falta de contextualización obstaculiza el fortalecimiento de las competencias del ser, conocimiento y hacer necesarias para la región. Asimismo, el acompañamiento desde la Auditoría Institucional, específicamente a través del Sistema de Control Interno (SCI), muestra una comprensión parcial sobre el fortalecimiento de la GC, lo cual es vital para preservar y disponer del conocimiento organizacional ante futuras acciones estratégicas.

La carencia de prácticas de GC incorporadas en la cultura de la Seccional Urabá evita la identificación, sistematización y difusión de los conocimientos generados por la experiencia del personal en el territorio. Al no existir mecanismos claros para la transferencia (TC) y retención del conocimiento (RC), las salidas repentinas de personal experto provocan una disolución de la información que paraliza la trazabilidad operativa y frena la capacidad de la universidad para aprender de sí misma. Persisten, además, barreras comunicativas y administrativas que impiden la participación plena de los servidores en su ciclo laboral, contradiciendo los principios de descentralización que deberían guiar a la organización.

Existe una brecha crítica entre el ideal estratégico del MIPG y la realidad operativa de la Seccional Urabá, marcada por procesos fragmentados y la vulnerabilidad de la memoria institucional. Esta situación justifica el diseño de un modelo que integre estrategias de GC como parte integral de la GH para potenciar el desarrollo organizacional. Ante este escenario, surge la pregunta central ¿De qué forma la articulación estratégica entre la GC, como parte del proceso de la GH, puede permitir a la Dirección de Regionalización potenciar efectivamente la transferencia y retención del conocimiento administrativo y operativo, así como la consolidación del capital intelectual institucional y promoción del fortalecimiento organizacional, favoreciendo la adaptación continua y la innovación en el contexto territorial dentro de la Seccional Urabá?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar la relación existente entre la gestión del conocimiento y los procesos de capacitación y desarrollo de la gestión humana en los empleados de la Seccional Urabá de la Universidad de Antioquia, con el propósito de proponer un modelo que potencie el desarrollo organizacional y permita de manera efectiva la transferencia y retención del conocimiento.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar el estado actual de la gestión del conocimiento, así como de los procesos de capacitación y desarrollo de la gestión humana en la Seccional Urabá de la Universidad de Antioquia.
2. Examinar las prácticas organizacionales que inciden en la transferencia y retención de la gestión del conocimiento en el personal administrativo de la Seccional Urabá.
3. Determinar los factores claves que repercuten favorable o desfavorablemente en la transferencia y retención del conocimiento en el personal administrativo de dicha seccional.
4. Diseñar un modelo que integre estrategias de gestión del conocimiento con los procesos de capacitación y desarrollo de la gestión humana, con el fin de fortalecer la transferencia y retención del conocimiento en la Seccional Urabá de la Universidad de Antioquia.

3 Marco teórico

La fundamentación teórica de este estudio se sustenta en la evolución del conocimiento como un activo estratégico que, mediante procesos sistemáticos de creación y aplicación (Nonaka y Takeuchi, 1995; Wiig, 1997), garantiza la mejora continua y la adaptabilidad ante entornos complejos. Bajo esta premisa, la GC actúa como el núcleo que posiciona a la GH como un socio estratégico encargado de acelerar la innovación y transformarla en una capacidad institucional instalada (Yepes, 2019; Ammirato et al., 2023). Al integrar el *framework* de Böhm y Durst (2025) sobre la interacción humano-tecnología, este apartado establece el hilo conductor necesario para proponer estrategias de formación, retención y desarrollo organizacional en la Seccional Urabá.

Gestión del Conocimiento

La fundamentación teórica de la GC se consolida bajo la premisa de que las organizaciones no son simples receptoras pasivas de información, sino productoras activas de conocimiento capaces de transformar su entorno. En este sentido, el modelo clásico de Nonaka y Takeuchi (1995) sigue siendo el pilar fundamental al describir la GC como un proceso dinámico de creación de conocimiento a través de la interacción entre lo tácito y lo explícito. No obstante, la evolución conceptual en la última década exige superar las visiones tradicionales centradas únicamente en el almacenamiento para transitar hacia un enfoque sistemático y deliberado de creación, renovación y aplicación de activos intangibles. Autores como Mohaghegh et al. (2024) precisan que la GC actual debe maximizar el uso del conocimiento colectivo y evitar la sobrecarga informativa, alineándose con la innovación y la adaptación constante al entorno.

En la actualidad, la GC se entiende como un instrumento indispensable para la supervivencia organizacional frente a transformaciones rápidas y difícilmente predecibles. Esta necesidad de adaptación transicional requiere, según Serenko (2021), una aplicación multidisciplinar e interdisciplinaria que permita abordar problemas complejos en diversos dominios del conocimiento. En esta misma línea, Lingappan (2024) refuerza que la gestión del conocimiento debe responder a una necesidad crítica de competencia y flexibilidad ante entornos no lineales.

La integración más reciente en este campo proviene de Böhm y Durst (2025), quienes proponen una evolución de los ciclos tradicionales de conocimiento hacia una coevolución entre el talento humano y la tecnología. Bajo esta óptica, la GC ya no es una actividad exclusivamente humana, sino que se ve potenciada por sistemas que facilitan la captura y transferencia de conocimiento de manera contextualizada. Este enfoque es vital para la Seccional Urabá, pues permite que la memoria institucional no dependa de la permanencia física de los individuos, sino que se convierta en una capacidad institucional instalada que garantiza la efectividad de los procesos frente a la rotación del personal.

Gestión Humana (GH)

En el marco de la sociedad del conocimiento, la Gestión Humana (GH) ha dejado de ser una función meramente administrativa para transmutar en un socio estratégico y un gestor de valor fundamental para el éxito organizacional. Bajo la perspectiva de Calderón et al. (2010), la finalidad de esta área es la conversación y gestión de un grupo humano idóneo que responda de manera ágil a los propósitos institucionales, integrando la planificación y ejecución del talento con el posicionamiento estratégico de la institución. Este cambio de paradigma revela que el trabajador contemporáneo no persigue únicamente beneficios económicos; por el contrario, su enfoque se centra en el desarrollo de capacidades y talentos que le permitan crear valor y fortalecer los objetivos compartidos de la organización (García y Pacheco, 2023).

Desde una mirada interna, el valor del capital humano reside en su capacidad de crecimiento intrínseco. Recuperando la tesis de Penrose (1959), se analiza que las organizaciones deben enfocar su análisis en las capacidades gerenciales internas, reconociendo que los trabajadores no son solo una cifra en la nómina, sino que su valor -entendido como servicios especializados- cambia y se expande dentro de la empresa mediante la experiencia acumulada (como se citó en Michie y Oughton, 2024). Esta realidad justifica la necesidad imperativa de invertir en procesos de desarrollo, formación y retención. De no ser gestionado adecuadamente, el conocimiento específico de la organización puede convertirse en una limitación crítica para el crecimiento en lugar de ser su principal motor.

La relación de la GH con variables como la innovación y la transformación cultural posiciona a esta área como el acelerador principal de los cambios organizacionales (Yepes, 2019). No obstante, la evolución hacia modelos estratégicos demanda hoy una respuesta contundente ante la digitalización. Según Ammirato et al. (2023), este escenario exige un proceso profundo de cambio en las competencias tecnológicas y la adopción de un liderazgo participativo orientado a la sostenibilidad. Por tanto, la GH en la era digital debe adoptar un enfoque humano-céntrico, donde la integración de la tecnología no desplace a la persona, sino que se oriente al desarrollo de habilidades críticas que mejoren el rendimiento organizacional y faciliten la transformación digital (Nicolás-Augustín et al., 2022; Atay et al., 2025).

Transferencia del conocimiento (TC) y Retención del Conocimiento (RC)

La sostenibilidad estratégica de las instituciones de Educación Superior (IES) contemporáneas dependen fundamentalmente de su capacidad para asegurar que el capital intelectual no se disuelva ante la rotación de personal o el retiro de expertos. En este escenario, la Transferencia del Conocimiento (TC) se configura como un proceso vital donde los actores organizacionales (individuos, equipos o unidades) intercambian y son influenciados por las habilidades y experiencias de otros. Para autores como Szulanski (1996), la TC es una práctica interna orientada a replicar rutinas exitosas en diferentes segmentos de la entidad, lo que Argote e Ingram (2000) definen como el impacto de las prácticas de una unidad sobre otra, manifestando cambios tangibles en su base de conocimiento integrada en repositorios.

Sin embargo, en el contexto de la Institución de Educación Superior (IES), este intercambio no es automático. Las universidades son organizaciones creadoras y distribuidoras de conocimiento donde reside predominantemente de forma tácita en sus académicos y administrativos. Como señalan Mpungose y Mhlongo (2025), el conocimiento tácito es difícil de formalizar y replicar, lo que genera una “viscosidad” o ambigüedad (conocida como *Knowledge stickiness*) que dificulta su flujo interno.

Por consiguiente, el éxito de la transferencia, por tanto, no puede evaluarse únicamente bajo el criterio del envío o la entrega de información. De acuerdo con Fajardo (2016), para que la TC se

considere completa, es imperativo que ocurran dos acciones fundamentales: una transmisión efectiva y una absorción real, entendida como la asimilación y transformación del conocimiento por parte del receptor. en nuevos contextos.

Esta necesidad de flujo constante de conocimientos se vuelve crítica ante el fenómeno global del envejecimiento de la fuerza laboral y la rotación voluntaria en las instituciones educativas. La RC emerge entonces como la estrategia indispensable para evitar la pérdida del conocimiento estratégico y la disminución de la capacidad de acción institucional. Gambaro y García (2021) la definen como la captura de conocimiento en peligro de perderse, mientras Delong (2024), la plantea como la construcción de la memoria organizacional, un procesos práctico y orientado a la acción que abarca tres actividades secuenciales: la adquisición (trasladar el conocimiento a un estado disponible), el almacenamiento (guardar la información en repositorios, individuos o cultura) y la recuperación (rutinas para acceder y reutilizar lo guardado).

La efectividad de la retención se evidencia en la usabilidad. Según Levallet y Chan (2019), la RC ocurre cuando el conocimiento ha sido transferido del dueño a la organización y puede ser reutilizado por otro buscador. Hlongwane y Molekwa (2023) refuerzan que se debe actuar oportunamente ante la rotación para capturar el conocimiento acumulado durante años. Teniendo en cuenta que la pérdida de conocimiento puede ocurrir por jubilación, rotación, recortes o cambios de trabajo. Phaladi (2023) advierte que las organizaciones no pueden permitirse perder este activo y deben retenerlo antes de que el empleado parta.

La realidad de la Seccional Urabá, al igual que muchas IES a nivel global, muestra que la salida de empleados expertos sin mecanismos de captura adecuados genera una vulnerabilidad crítica. Cuando un funcionario con años de trayectoria abandona la organización, el conocimiento acumulado se va con él, provocando una erosión del capital intelectual que afecta la calidad, consistencia y estabilidad del servicio educativo.

Aprendizaje Organizacional (AO)

El aprendizaje Organizacional (AO) trasciende la simple acumulación de información para constituirse como la capacidad colectiva de una entidad para adquirir, procesar y aplicar conocimiento de manera estratégica en sus niveles individual, grupal y organizacional. Bajo la perspectiva de Ammirato et al. (2023), este proceso representa la evolución necesaria de la GH ante los retos de la digitalización y la sociedad de conocimiento, exigiendo una transformación profunda en las competencias tecnológicas y un liderazgo participativo que fomente la sostenibilidad. En este sentido, Garzón y Fisher (2008) definen al AO como el ciclo dinámico de creación y utilización del conocimiento que facilita la resiliencia institucional, permitiendo que la organización aprenda de sus propias prácticas para enfrentar entornos cambiantes.

Complementariamente, autores como Sreeja y Hemalatha (2024) enfatizan que el aprendizaje colectivo es la única ventaja competitiva sostenible en contextos de alta incertidumbre, pues permite que la inteligencia individual se convierta en una estructura de respuesta organizacional. Esta visión es fundamental en el ecosistema de las IES, las cuales son, por definición, organizaciones creadoras, distribuidoras y de aprendizaje. Como señalan Mpungose et al. (2025), en estas instituciones el aprendizaje real solo se manifiesta cuando existe una voluntad explícita de compartir el conocimiento experto, transformando el intercambio de información en un proceso de aprendizaje colectivo y construcción de capacidades.

Desarrollo Organizacional (DO)

El Desarrollo Organizacional (DO) debe entenderse como un marco estratégico de carácter sistémico y planificado, cuya finalidad es potenciar la efectividad institucional mediante la transformación deliberada de sus estructuras, procesos y cultura. Siguiendo la perspectiva de Burke (2015), el DO no representa una intervención aislada, sino un proceso de cambio organizacional profundo que busca alinear la estrategia con el desempeño operativo y humano. Este enfoque exige que la institución trascienda la gestión administrativa tradicional para posicionar al capital humano como el eje rector de su ventaja competitiva; en este sentido, Ortiz et al. (2021, p.30) sostienen que el desarrollo del individuo es el pilar que sostiene el posicionamiento estratégico de la entidad,

transformando el talento en un activo de valor indispensable para el cumplimiento de los objetivos misionales.

Para que este despliegue sea sostenible, Chowdhury (2019) advierte sobre la necesidad de una visión holística que garantice la coherencia entre la visión organizacional, su cultura y sus procedimientos internos, permitiendo que la entidad responda con agilidad a las tensiones del entorno. En el contexto de las IES, esta capacidad de respuesta depende críticamente del diseño de estructuras organizativas impulsadas por el conocimiento y de la implementación de políticas que aseguren la estabilidad y la calidad del servicio.

4 Metodología

La GC es vital para impactar positivamente en los trabajadores, permitiendo el desarrollo articulado en la GH, la TC, RC, AO y el Desarrollo Organizacional. El objetivo de esta consultoría es analizar la desarticulación entre la GC y la GH en la Seccional Urabá, proponiendo un modelo que traduzca los hallazgos en capacidades organizativas instaladas. Desde una mirada interna, se reconoce que el personal administrativo no son solo una cifra en la nómina, sino que su valor crece mediante la acumulación de experiencia específica, justificando la inversión en procesos de formación y retención.

En coherencia con este propósito la consultoría realizada en el Seccional Urabá adopta un enfoque cualitativo, priorizando la riqueza interpretativa y los significados que el personal administrativo otorga a la GC y GH. Al distanciarse de la simplificación estadística, busca una comprensión profunda del fenómeno en su entorno natural (Creswell, 2013), transformando las experiencias en representaciones analíticas para dar sentido a la realidad organizacional (Denzin y Lincoln, 2025). Bajo esta premisa, se analiza el mundo empírico a través de casos ricos en información que permiten descripciones detalladas de las dinámicas laborales (Taylor y Bogdan, 1987; Patton, 2002).

Bajo esta premisa la investigación es de tipo exploratorio, orientada a examinar la fragmentación sistemática entre la GC y la GH bajo el prisma de las actuales políticas de austeridad. Esta tipología actúa como un paso inicial esencial para examinar fenómenos poco comprendidos (Salkind, 2012) y satisfacer la necesidad de identificar variables o relaciones novedosas (Babbie, 2000; Cazau, 2006). Al triangular estas percepciones con la realidad del territorio, se establece una base robusta que trasciende la curiosidad inicial para proponer soluciones que valoren el capital intelectual frente a las barreras administrativas detectadas.

Atendiendo a este horizonte estratégico se emplearon dos técnicas para la recolección de información; la revisión documental interpretativa; siguiendo a Sandoval (2024) y Marcelino et al. (2024), este proceso trasciende el inventario bibliográfico para cuestionar el conocimiento existente y construir valoraciones críticas. Bandara y Syed (2024) añaden que una síntesis de

calidad es fundamental para el avance del campo, priorizando significados latentes sobre estadísticas. Las entrevistas poco estructuradas, aplicadas a 19 personas con cargos administrativos con trayectorias de entre 1 y 13 años. El conocimiento aquí se construye mediante la interacción recíproca entre entrevistador y sujeto. Esta técnica, avalada por González-Vega et al. (2022) y Vargas (2012), busca comprender los significados profundos desde la perspectiva de los actores.

4.1 Análisis de la información

El proceso de análisis de la información se estructuró a través de una categorización temática y codificación manual. Este proceso facilitó una inmersión profunda en los relatos, permitiendo contrastar el ideal estratégico definido por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y el Sistema de Control Interno (SCI), frente a la realidad de la práctica diaria operativa de la Seccional Urabá, resultando en categorías emergentes como la cultura de la inmediatez y el liderazgo transformacional.

El análisis evidenció una marcada dualidad perceptiva, mientras Nonaka y Takeuchi (1995) definen la GC como un mecanismo estratégico para generar valor, el personal administrativo vive una tensión constante. Por un lado, existe una valoración máxima de esta dinámica; el entrevistado 1 posiciona este proceso como una prioridad absoluta para la organización, advirtiendo que *“se ha evidenciado fuga de conocimiento a través del tiempo...lo cual genera reprocesos”* lo que subraya cómo una pérdida *histórica* de capital intelectual y erosiona directamente la eficiencia operativa. Reforzando esta preocupación por la vulnerabilidad institucional, el entrevistado 13 enfatiza que el riesgo de perder conocimientos clave representa una *pérdida considerable* e irreparable, vinculando el impacto administrativo con la naturaleza única y específica de las experiencias acumuladas por el personal en la Seccional Urabá.

Sin embargo, esta valoración choca con una ejecución operativa fragmentada y mecanizada. La entrevistada 11 resalta que el proceso actual se percibe como un “rol operativo..., algo mecanizado, que todo es así como en una línea, carente de un componente humano”. La entrevistada 2 describe un entorno donde la planificación cede ante la urgencia: *“la universidad es lenta y a veces nos coge a quema ropa, entonces debe ser de ya para ya; siempre estamos corriendo*

para mover la información”. Así, la GC en la Seccional Urabá opera como un salvavidas reactivo frente al caos diario y la incertidumbre que obliga a los empleados a simplemente sobrevivir.

4.1.1 Transferencia y Retención del conocimiento

Bajo los modelos de Szulanski (1996) y Delong (2024), la TC y RC deben trascender el simple intercambio de datos para asegurar la réplica de rutinas y el almacenamiento sistemático de la memoria institucional. No obstante, en la Seccional Urabá la transferencia es percibida como abrupta e informal, sustentada en herramientas no convencionales como el WhatsApp. El entrevistado 16 desataca el vacío crítico entre la documentación y el sujeto al afirmar: *“en la parte de documentación todo lo va a encontrar, pero en la parte física que eres tú vas a ver un bache... la preocupación más que todo por la persona no por la parte documental”*

Como consecuencia de las desvinculaciones laborales repentinas por políticas de austeridad, se produce una ruptura en la trazabilidad. La entrevistada 9 describe este fenómeno como una disolución de la información que paraliza la gestión administrativa: *“desintegra mucha información que queda uno: bueno, ¿quién quedó a cargo de esto? o ¿a dónde consulto?”* El entrevistado 14 califica estos retiros de personal experto como una pérdida irreparable de la memoria institucional *“son personas que fueron bastante importantes en el proceso... si ya se va, porque lo sacaron por una razón injustas, si sería una pérdida bastante irreparable”*, mientras el entrevistado 19 advierte que el conocimiento no se traspasa simplemente sobrecargando de tareas a otros: *“no vendría siendo lo mismo como el conocimiento que tenía la persona anterior que se venía desempeñando en ese cargo”*. La ausencia de registros por empleados experimentados, como concluye el entrevistado 6, implica que *“si la persona se va... se pierde mucho... quizás las personas que queden no van a conocimiento lo de esta persona cómo hacía ese proceso”*.

4.1.2 Aprendizaje y Desarrollo Organizacional

Werther y Davis (2008) distinguen entre capacitación (corto plazo) y desarrollo (largo plazo). Sin embargo, el entrevistado 10 manifiesta una desalineación con sus funciones: *“no le he prestado atención a los cursos porque siento que no van encaminado a lo que a mi función como*

tal”. La entrevistada 19 subraya que las capacitaciones generales no cubren los riesgos del trabajo de su zona. *“falta como enfocarse más a las necesidades propias de acá... los mismos riesgos que tengo yo acá directamente ya que el trabajo mío es abierto, es al campo”*.

El obstáculo mayor es la sobrecarga laboral derivada de la escasez de personal. La entrevistada 7 señala que los tiempos limitan la formación *“tan fácil, tan fácil, ahora mismo no creo que sea muy fácil... Por el tema de que en estos momentos estamos muy escasos de personal... entonces los tiempos, nos limitan”*, y el entrevistado 18 describe el dilema operativo diario: *“nos toca estar o en la capacitación o en el trabajo y por ende prima las funciones que tenemos que hacer...”*. Esto lleva a que, como indica el entrevistado 16, los empleados dejen de *“adquirir más conocimiento por cumplir los roles que nos toca”*.

4.1.3 Categorías emergentes:

Liderazgo transformacional y cultura de la inmediatez

El liderazgo transformacional, según Khan et al. (2022), debe fundamentarse en la consideración individualizada y la inteligencia emocional. La entrevistada 2 demanda *“líderes que tengan conocimiento técnico para manejar personas, ...tener como valores intrínsecos que puedan ayudarte a mover mucha empatía y mucho saber delegar...”*, mientras el entrevistado 16 enfatiza en *“una comunicación asertiva...”* y la apertura a la opinión *“...y que te da la facilidad de que tú puedas dar tu opinión sin ningún problema”*. El entrevistado 15 sugiere *“promover la responsabilidad: usted sabe hacer esto, usted lo resuelve, sin que yo tenga que hacerle micro gerencia”*, y el entrevistado 17 destaca la necesidad de *“la transparencia para que algunas dependencias puedan funcionar de manera correcta ya que se ha notado que la no transparencia ha afectado ciertas relaciones”* para sanar relaciones afectadas.

Por otro lado, la cultura de la inmediatez obliga a operar bajo una lógica de supervivencia donde la planificación se sacrifica por la urgencia. Como advierte el entrevistado 4, existe una cultura donde el conocimiento en el papel, si no se aplica, es inútil, y el conocimiento termina

marchándose con el empleado al cesar el vínculo laboral “*como no se registraba esa transferencia de conocimiento, el empleado quiere su conocimiento y se va con él*”.

Para trascender estas barreras, es imperativo aplicar el modelo de Gómez et al. (2024), formalizando el conocimiento tácito mediante Guías de Formalización de Conocimiento Tácito (GFCT). Solo a través de esta estructuración, el liderazgo y la capacitación dejarán de ser medidas reactivas para convertirse en activos institucionales permanentes que aseguren la sostenibilidad y la innovación organizacional en la Seccional Urabá.

5 Diagnóstico

5.1 Marco Estratégico y Operativo

La Universidad de Antioquia (UdeA) opera bajo el Acuerdo Superior 492 de 2024 y el Acuerdo Superior 430 de 2014, adoptando la Gestión por procesos y el Modelo de Planeación y Gestión (MIPG). En este marco, la GH y la GC son dimensiones críticas para el cumplimiento de los planes estratégicos. No obstante, el crecimiento de la Seccional Urabá ha generado una desarticulación operativa donde los procesos centralizados en Medellín no logran integrarse con la realidad regional, creando una brecha entre el diseño institucional y la práctica territorial.

5.2 Problema a intervenir

El crecimiento de la Seccional Urabá ha aumentado en los últimos años, lo que ha generado desafíos administrativos y tensiones derivadas de la rotación de personal y la limitada integración de procesos centralizados con la realidad regional. El diagnóstico revela un problema central la desarticulación sistémica entre la GH y la GC, que genera contradicciones profundas entre la normativa institucional y la práctica operativa:

La paradoja de la centralización: existe una tensión entre el MIPG, que exige una GC dinámica, y la realidad de una centralización excesiva desde la sede Medellín. Esta dependencia administrativa actúa como una barrera que deprecia el conocimiento local al no permitir su aplicación ágil, forzando a la seccional a una supervivencia administrativa donde la planificación se sacrifica por la urgencia.

Institucionalidad paralela e informalidad: la dependencia crítica de herramientas como WhatsApp para la transferencia de conocimiento no es solo una falta de herramientas técnicas, sino un síntoma de una vulnerabilidad estructural. Se evidencia una inconsistencia entre la alta valoración teórica de la GC y una práctica donde la memoria institucional reside casi exclusivamente en los individuos, convirtiendo la salida de personal en una pérdida irreparable y un retroceso operativo constante.

Para garantizar la confiabilidad y validez de la consultoría, el proceso de análisis no se limitó a la recopilación de testimonios, sino que se estructuró mediante una categorización temática y codificación manual sistemática. La validez del estudio de caso se sustenta en la triangulación entre el ideal estratégico definido en la arquitectura de procesos (Acuerdo Superior 492 de 2024) y la realidad capturada en las 19 entrevistas poco dirigidas. Este procedimiento permitió identificar no solo lo que el personal dice, sino los patrones de comportamiento organizacional frente a la crisis de conocimiento, asegurando que la interpretación no se base en suposiciones, sino en una saturación de evidencias provenientes de administrativos con trayectorias de hasta 13 años. A continuación, se describen alguno de los resultados obtenidos:

Con relación a la percepción y valoración de la GC el personal administrativo señala la importancia de este como un factor estratégico, reconociendo que la fuga de conocimiento genera reprocesos críticos. No obstante, se identifica que existe una dualidad en su definición, algunos lo definen desde una visión operativa en la cual se comparte información para que las labores diarias funcionen efectivamente, y otros, desde una visión estratégica, la cual se entiende como un macroproceso transversal a la institución para gestionar la información valiosa.

También se resalta la importancia de la capacitación por lo que el personal administrativo percibe que las oportunidades de formación son accesibles principalmente de forma virtual, pero por otro lado, se encuentra la percepción de la barrera para el aprendizaje práctico y el intercambio humano presencial, lo que para algunos servidores consideran una desalineación entre las capacitaciones que ofertan con las necesidades técnicas de su rol específico en la región; igualmente, se identifica la sobrecarga laboral tras la salida del personal.

En lo que respecta a la transferencia y retención del conocimiento se revela que la seccional carece de protocolos formalizados para la entrega de cargos, lo que hace que el conocimiento sea volátil. Los entrevistados resaltan que la gestión de la información depende de mecanismos informales y que el uso de herramientas como WhatsApp y OneDrive si bien facilitan el acceso, no garantizaban la retención del conocimiento tácito que solo se adquiere con la experiencia y, por otro lado, el alto riesgo que se tiene con el retiro de personal clave considerando muy probable la

perdida de conocimiento, ya que mucha información reside únicamente en la memoria de los empleados

Tabla 1.

Resumen de variables y percepciones del diagnóstico

Variable	Estado actual según fuentes y entrevistas	Impacto organizacional
Gestión Humana	Centralizada y operativa; procesos de vinculación lentos.	Debilitamiento de competencias territoriales.
Gestión del conocimiento	Alta valoración teórica, pero ejecución operativa y fragmentada.	Reprocesos y pérdida de memoria institucional
Capacitación	Transición a la virtualidad; percibida como despersonalizada.	Barrera para el aprendizaje práctico y técnico.
Transferencia/Retención	Basada en la buena voluntad y herramientas informales.	Fuga de capital intelectual tras salidas abruptas.

Nota: elaboración propia

Para cumplir con los objetivos de la consultoría, los factores se agruparon en tres dimensiones críticas que permiten entender por qué la desarticulación entre la GH y la GC afecta la sostenibilidad de la seccional.

a. Dimensión Cultural

Esta se basa en el contraste entre el ideal estratégico (MIPG/SCI) y la práctica diaria operativa. Dentro de esta estructura se encuentra el MIPG y el Aprendizaje Organizacional (AO), los cuales sugieren que la organización debe ser una productora activa de conocimiento, capaz de

transformar su entorno, bajo esta premisa, se proyecta una cultura que privilegie la acción del capital intelectual y la sinergia del personal.

En esta dimensión se resaltan factores favorecedores como la cultura de cooperación, en ella se observa una alta disposición al apoyo mutuo y orgullo por la “Alma Mater” por lo que genera una conciencia sobre el impacto social del quehacer diario. de modo que teóricamente, esto se alinea con la influencia idealizada del liderazgo y el compromiso emocional que mencionan García y Pacheco (2023), donde los trabajadores buscan el desarrollo de talentos más allá del beneficio monetario.

Además, se identifican factores desfavorecedores como la cultura de inmediatez donde el ritmo de “ya para ya” prioriza la ejecución sobre la documentación, impidiendo que se generen archivos históricos de los procesos. Según Senge (1992) y Nonaka (1995), esto es una barrera crítica, ya que la GC requiere procesos deliberados de creación y renovación que no pueden ocurrir bajo una presión que anula la reflexión racional necesaria para convertir la información en conocimiento.

b. Dimensión estructural

En lo que respecta a esta dimensión se indica que la GH frente al MIPG, según el Acuerdo Superior 492 de 2024, debe ser un proceso que gestione el ciclo de vida laboral y el desarrollo de competencias. En concordancia con lo anterior Calderón et al. (2010) señalan que la GH debe dejar de ser operativa para ser un socio estratégico que conserve el grupo humano adecuado para los objetivos institucionales. No obstante, existe factores desfavorecedores como la dependencia excesiva de la sede Medellín, que ralentiza la gestión y discrepa de las necesidades del territorio.

Se evidencia que esta centralización impide que el conocimiento se aprecie con el uso (Grant y Phene, 2021) y, por el contrario, se deprecie al no poder aplicarse con agilidad en el contexto local de Urabá. En consecuencia, la falta de autonomía regional contradice el principio de descentralización que debería guiar la organización administrativa.

c. Dimensión Procedimental

Desde esta perspectiva el Sistema de Control Interno (SCI) debería asegurar la preservación del conocimiento organizacional para acciones estratégicas futuras. En este marco, DeLong (2004) define la retención del conocimiento (RC) como el proceso de construcción de la memoria organizacional; por lo tanto, debe ser orientado a la práctico y a la acción a través de la adquisición, almacenamiento y recuperación para abordar de manera eficaz la pérdida de conocimiento. No obstante, en la práctica diaria se encuentran factores desfavorecedores, como la informalidad en la transferencia, ya que el uso del WhatsApp y OneDrive facilita el acceso, pero no garantiza la retención del conocimiento tácito. Como resultado de esta informalidad, al carecer de protocolos formalizados de entrega de cargos, la seccional falla en la etapa del almacenamiento que plantea DeLong, haciendo que el conocimiento sea volátil y resida solo en la memoria individual.

Bajo esta misma línea de análisis, la pérdida de capital intelectual por la salida de personal experto por políticas de austeridad evidencia la fuga de conocimiento que advierten Hlongwane y Molekwa (2023), donde la rotación sin mecanismos de captura destruye la ventaja competitiva acumulada durante años.

Así pues, para el análisis se propone que el liderazgo debe dejar de ser una supervisión técnica para convertirse en un liderazgo transformacional con las dimensiones propuestas por Khan et al. (2022):

Inconsistencia en la consideración individualizada: mientras el modelo propone un líder que atienda necesidades de acompañamiento, los administrativos reportan una sobrecarga laboral aguda tras la reducción de personal. El liderazgo actual se ve forzado a priorizar la supervisión técnica y la ejecución inmediata, dejando de lado la estimulación intelectual necesaria para que el conocimiento fluya de manera espontánea.

La transparencia como demanda ética: el personal administrativo no solo pide directrices, sino transparencia y empatía para sanar relaciones afectadas por la incertidumbre de las políticas de austeridad. Aquí reside una potencialidad de cambio: el personal muestra un fuerte sentido de pertenencia y compromiso emocional, que actualmente es el motor que sostiene la operación ante la falta de procesos formalizados.

Autonomía versus micro gerencia: existe un deseo manifiesto de autonomía y responsabilidad que choca con la falta de manuales claros. El liderazgo transformacional en Urabá no debe ser solo una aspiración teórica, sino la herramienta para delegar efectivamente y proteger al servidor mediante la seguridad jurídica que otorgan los Guías de Formalización de Conocimiento Tácito (GFCT).

6 Plan de acción

6.1 Descripción de la propuesta

El fortalecimiento de las instituciones públicas depende de una sinergia organizacional basada en la participación conjunta de múltiples sectores y en una política de recursos humanos que priorice la innovación y el desarrollo profesional. Por su parte, al integrar la reciprocidad en la cooperación y el aprendizaje continuo en la gestión diaria, la administración pública asegura un clima laboral óptimo capaz de retener el capital intelectual y responder con agilidad a los retos del sector (Gómez et al., 2024, p. 194).

El plan de acción propuesto se articula con en el Modelo de Gestión de Procesos de Instituciones Públicas presentado por Gómez et al. (2024). En donde las Guías de Formalización de Conocimiento Tácito (GFCT) se integra como estrategias de GC con los procesos de aprendizaje y desarrollo organizacional de la GH en la seccional Urabá. Bajo esta premisa es necesario visualizarlo como el instrumento operativo que materializa el *cómo* de la gestión pública en la Seccional Urabá. Como estrategia, se propone integrar las guías no como documentos estáticos, sino como el tejido conectivo que une las tres dimensiones estratégicas del modelo con el ciclo de conversión del conocimiento (SECI).

Las GFCT deben diseñarse para impactar simultáneamente los tres pilares del modelo:

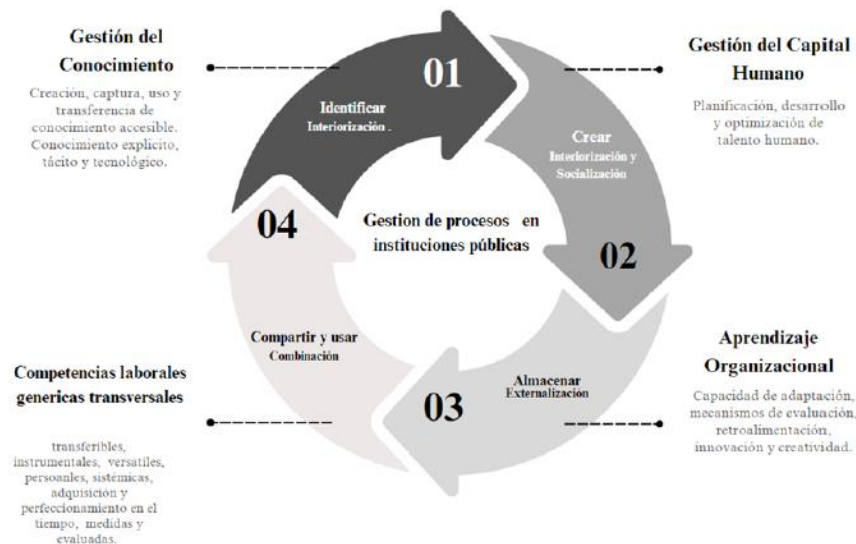
Gestión del capital humano (GCH): las guías deben formalizar las atribuciones legales y responsabilidades específicas de cada cargo. Esto transforma al servidor en ejecutor de tareas en un poseedor de seguridad jurídica, mitigando riesgos por desconocimiento ante la rotación de personal.

Aprendizaje Organizacional (AO): las guías actúan como el repositorio de la memoria institucional. Deben incluir secciones de lecciones aprendidas y buenas prácticas que permitan a la universidad aprender de sus propias experiencias diarias en Urabá.

Guías de Formalización de Conocimiento Tácito (GFCT): estas guías no pretenden sustituir los formatos de gestión institucional, sino actuar como la herramienta estratégica que asegura su difusión y aplicación sistemática a través del liderazgo transformacional.

La implementación operativa de este modelo se canaliza a través del diseño de Guías de Formalización de Conocimiento Tácito (GFCT). Bajo la lógica de Gómez et al. (2024), estos manuales superan la visión de simples guías técnicas para convertirse en instrumentos que garantizan la seguridad jurídica del servidor público al formalizar sus atribuciones legales y responsabilidades. El dinamismo del modelo se asegura mediante la integración del ciclo SECI de Nonaka y Takeuchi (socialización, exteriorización, combinación e interiorización), el cual actúa como el motor de conversión que transforma la experiencia individual en conocimiento institucional explícito.

El modelo de gestión de procesos propuesto (figura 1) actúa como el brazo operativo de la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación del MIPG (Decreto 1499 de 2017). Mientras el MIPG establece la política pública de eficiencia el qué, el modelo de Gómez et al. (2024) provee el cómo, articulando la GH y el AO como motores de cumplimiento institucional.

Figura 1.*Modelo Gestión de Procesos en instituciones públicas*

Nota. Tomado de Gómez et al. (2024, p. 195).

Bajo esta lógica de integración, es necesario entender que estas fases permiten que el conocimiento explícito (manuales, documentos) se conviertan nuevamente en conocimiento tácito individual a través de la práctica y el aprender haciendo. Por lo tanto, resalta que la interiorización no debe verse solo como el final, sino como el mecanismo que garantiza que el personal de la Seccional Urabá no solo cumpla con un registro, sino que apropie el conocimiento como su propia habilidad para enfrentar la rotación y la inmediatez.

Fase 1: Identificación e Interiorización

En esta etapa, la interiorización no es solo recolectar datos, sino lograr que el personal comprenda y asuma la urgencia de proteger el conocimiento ante las políticas de austeridad, por consiguiente, se busca que el empleado interiorice el riesgo de la pérdida irreparable del conocimiento; y así identificar el nivel de criticidad que reside en los empleados de la seccional.

Para esto, se requiere realizar sesiones de sensibilización donde los empleados analicen casos reales de reprocesos operativos ocurridos por la salida de compañeros, el objetivo es generar una reflexión racional sobre por qué su conocimiento individual debe volverse institucional permitiendo una interiorización donde las experiencias individuales se preparen para ser formalizadas en las Guías de Formalización de Conocimiento Tácito (GFCT) asegurando que el conocimiento no se pierda con los cambios del entorno.

Acciones para lograrlo:

Mapeo de conocimientos críticos: realizar un inventario de procesos clave mediante entrevistas dirigidas y grupales a empleados, enfocándose en aquellos conocimientos que no están documentados pero que son vitales para la operación regional.

Auditoría de procesos tácitos: identificar las limitaciones de flujo de la información reside exclusivamente en la memoria del trabajador.

Visualización del resultado: se obtiene un mapa de riesgos de conocimiento, que prioriza qué procedimientos deben ser formalizados con urgencia en los GFCT.

Fase 2: Creación, Socialización e Interiorización

Aquí es donde la interiorización toma fuerza vital, no basta con que el personal antiguo comparta o socialice sus procesos o modelos mentales, sino que también permita al personal nuevo asimilar la experiencia en su propio sistema de valores; cabe destacar que la interiorización ocurre cuando el nuevo servidor administrativo aplica el cómo y el con quién de las funciones específicas bajo la guía del experto. Estas acciones se deben implementar a través de pasantías internas o “*shadowing*” (observación en el puesto), donde el receptor del conocimiento ejecute tareas críticas bajo supervisión, transformando las instrucciones del experto en su propia experiencia sensorial. Este modelo integrado propone que los GFCT definan claramente los roles y responsabilidades, promoviendo ambientes colaborativos donde se valore la experiencia territorial de Urabá.

Acciones para lograrlo:

Talleres de transferencia territorial: organizar encuentros presenciales o virtuales donde se valore la experiencia territorial de Urabá, permitiendo que el personal más antiguo explique el “cómo” y el “con quién” de sus funciones.

Diseño participativo del GFCT: involucrar a los trabajadores en la definición de sus propios roles y responsabilidades dentro de los manuales, asegurando que estos reflejen la realidad operativa y no solo la teoría administrativa.

Visualización del resultado: el establecimiento de un ambiente colaborativo donde el conocimiento fluye de manera natural entre generaciones de trabajadores.

Fase 3: Almacenamiento y Externalización

Para esta fase según el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP (2022), el aprendizaje organizacional (AO) se define como un proceso dinámico de adquisición y transferencia de conocimientos que ocurre en tres niveles interconectados: individual, grupal y organizacional. En el contexto de la seccional Urabá, este aprendizaje no debe ser solo un acto de iniciativa personal, sino una capacidad institucional que permita a la entidad adaptarse a las transformaciones del entorno y mejorar la prestación de sus servicios mediante el fortalecimiento de las habilidades de sus trabajadores.

En sintonía con lo anterior, esto permitiría la interiorización del personal cuando utiliza las Guías de Formalización de Conocimiento Tácito (GFCT) no como una imposición, sino como una herramienta de consulta que fortalece su seguridad, es por esto que el administrativo debe interiorizar que la GFCT es su respaldo legal y su guía para la toma de decisiones autónoma, buscando así convertir el conocimiento tácito (lo que el empleado sabe hacer) en conocimiento explícito mediante la creación “mesas de lecciones aprendidas” periódicas donde se actualizaran los manuales existentes, en estos espacios al debatir un error común o una buena

práctica, hará que el trabajador reconfigure su entorno interno y añada valor personal a la información escrita.

Acciones para lograrlo:

Institucionalización de espacios de reflexión: crear “mesas de lecciones aprendidas” mensuales, siguiendo los lineamientos del DAFP, para recolectar y documentar buenas prácticas y errores comunes.

Redacción y actualización de manuales: traducir lo recolectado en las fases anteriores en documentos técnicos (GFCT) que sean de fácil consulta.

Visualización del resultado: una organización capaz de adaptarse a las transformaciones del entorno mediante el fortalecimiento sistemático de las habilidades de sus trabajadores.

Fase 4: Compartir, usar y combinar

Finalmente, esta fase se completa cuando el conocimiento documentado se vuelve una rutina administrativa que se integra instintiva, fluida y casi automática para el trabajador, permitiéndole actuar autónomamente, esto se logra mediante el entrenamiento, el administrativo interioriza la capacidad de aplicar lo documentado en diversos contextos. Estas acciones de interiorización se combinan con talleres de simulación de toma de decisiones basados exclusivamente en el uso de los GFCT. El objetivo es que el trabajador compruebe que, al usar el manual, obtiene seguridad jurídica y eficiencia sin depender de la memoria de un tercero.

Acciones para lograrlo:

Sistematización en el repositorio digital: cargar los GFCT actualizados en el repositorio institucional para garantizar el acceso democrático a la información.

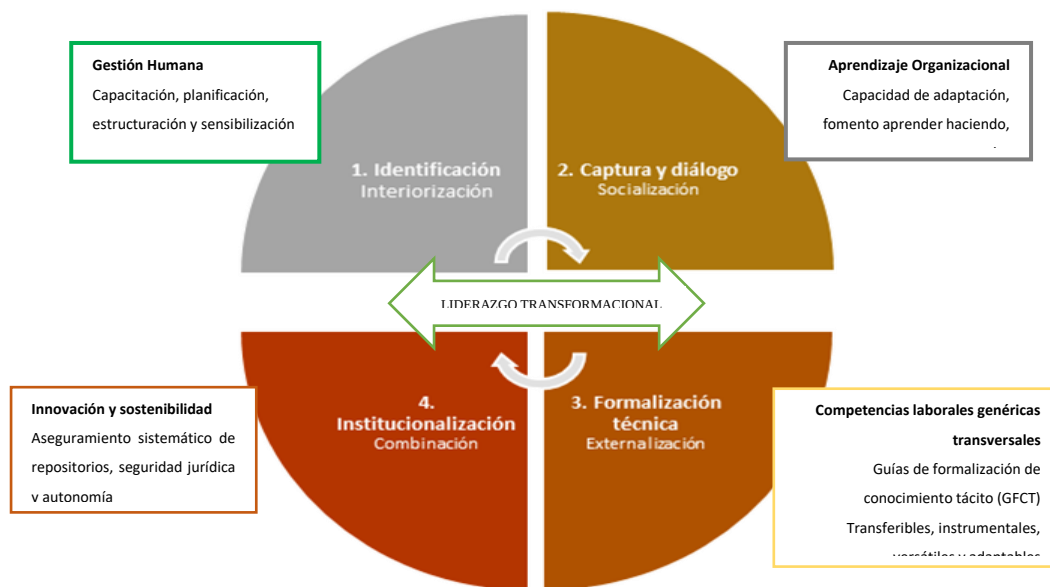
Entrenamiento en GFCT: capacitar a los servidores en competencias laborales genéricas transversales para que sepan aplicar lo documentado en la toma de decisiones y en el cumplimiento normativo.

Visualización del resultado: un sistema donde el uso de las guías (GFCT) garantiza que las decisiones administrativas sean coherentes, legales y eficientes, sin depender de la presencia física de un funcionario específico.

Como respuesta a las barreras administrativas detectadas en la seccional, esta propuesta plantea una transición estratégica de la inmediatez operativa hacia un modelo sistémico de procesos. Al reconocer que el valor del personal administrativo reside en su experiencia específica, el modelo de Gómez et al. (2024) proporciona el andamiaje necesario para que el conocimiento crítico deje de ser volátil ante la rotación de personal. De esta manera, se busca transformar las experiencias individuales en representaciones analíticas y capacidades institucionales permanentes, salvaguardando el patrimonio intelectual de la Universidad en la región.

Figura 2

Propuesta de un Modelo integración GC y GH para la Seccional Urabá.



Nota: elaboración propia

Como estrategia para materializar estos lineamientos y consolidar capacidades organizativas instaladas, se presenta una matriz técnica que operacionaliza las fases del ciclo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995). Dicha herramienta facilita la coherencia y valoración del capital intelectual de la propuesta de Modelo de integración de la GH y GC para la Seccional Urabá, al integrar armónicamente los requerimientos normativos, pero también con la realidad organizacional de la Seccional Urabá:

Tabla 2.*Profundización del Ciclo SECI*

Fase	Dimensión (Gómez et al.)	Proceso SECI	Objetivo estratégico y cultural	Requerimiento MIPG/UdeA
I. Identificación crítica	Gestión del Capital Humano.	Interiorización	Sensibilizar sobre la pérdida irreparable del conocimiento para vencer la brecha de inmediatez.	Conciencia del valor de su conocimiento. Diagnóstico de brechas de conocimiento.
II. Captura y Diálogo	Aprendizaje organizacional.	Socialización	Fomentar el “aprender haciendo” y la empatía mediante mentorías territoriales.	Transferencia de conocimiento tácito.
III. Formalización técnica	Competencias laborales.	Externalización	Transformar la experiencia en GFCT alineadas con la arquitectura de procesos (DI-EO-MA-03).	Apropiación del manual como apoyo de Producción de conocimiento explícito (BPMN).
IV. Institucionalización	Innovación y Sostenibilidad.	Combinación	Asegurar el uso sistemático de	Analítica y difusión de la

Fase	Dimensión (Gómez et al.)	Proceso SECI	Objetivo estratégico y cultural	Requerimiento MIPG/UdeA
			repositorios para garantizar seguridad jurídica y aplicar autónoma en casos críticos.	información (MIPG).

Nota: elaboración propia

Finalmente, para que esta herramienta sea efectiva y no un simple trámite administrativo, su diseño debe seguir los lineamientos de los manuales de la UdeA, incluyendo:

1. Contexto territorial: particularidades del proceso en la Seccional Urabá
2. Mapeo de redes: No solo qué se hace, sino con quién se gestiona
3. Lecciones aprendidas: registro de errores comunes y buenas prácticas
4. Matriz de riesgos de conocimiento: identificación de quién más sabe hacer el proceso.

6.2 Metodología de implementación y resultados

La propuesta del modelo se fundamenta en el Modelo de Gestión de Procesos de Gómez et al. (2024), el cual actúa como el eje rector para articular el capital humano, el aprendizaje organizacional y las competencias transversales. El dinamismo de esta se asegura mediante el ciclo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización), garantizando que la experiencia individual se convierta en conocimiento institucional permanente.

La ejecución de este modelo se divide en cuatro etapas estratégicas distribuidas en 24 semanas, diseñadas para mitigar la “fuga de información” y la inmediatez operativa identificada en el diagnóstico:

Etapas 1: Alineación normativa e identificación (semanas 1-4)

El objetivo es armonizar los procesos de la seccional Urabá con el Sistema de Control Interno (SCI) y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Actividades: realizar una revisión documental exhaustiva y aplicar encuestas para identificar el conocimiento crítico que reside en los empleados con mayor antigüedad.

Entrega: informe diagnóstico de brechas de conocimiento territorial.

Revisión y corrección: una semana de validación por parte de la Dirección de Regionalización para asegurar que las variables identificadas coincidan con la estrategia institucional.

Etapas 2: Socialización y captura del conocimiento tácito (semanas 5 – 10)

En esta etapa se activa la socialización, donde el personal antiguo comparte sus modelos mentales y experiencias con los nuevos trabajadores.

Actividades: realización de entrevistas poco dirigidas para extraer el conocimiento empírico que no está registrado en documentos.

Entrega: matriz de lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Tiempos de corrección: los entrevistados tendrán 5 días hábiles para revisar las transcripciones y asegurar que su experiencia fue capturada con precisión antes de proceder a la formalización.

Etapas 3: Formalización y diseño del GFCT (semanas 11 – 18)

Representa la externalización, convirtiendo el conocimiento tácito en conocimiento explícito a través de la creación de las Guías de Formalización de Conocimiento Tácito (GFCT).

Actividades: redacción de guías estandarizadas que definan atribuciones legales, roles y responsabilidades.

Entrega: borrador de las Guías de Formalización de Conocimiento Tácito (GFCT). específico para la Seccional Urabá.

Ciclo de revisión: se propone dos rondas de revisión técnica (cada una de 10 días), la primera por el equipo táctico / operativo y la segunda por el área de Auditoría Institucional para garantizar la seguridad jurídica del servidor público.

Etapas 4: institucionalización y combinación (semana 19 – 24)

Se procede a la combinación, sistematizando los procedimientos en el repositorio digital institucional para su consulta permanente.

Actividades: carga de los GFCT en la plataforma oficial y capacitación al personal en el uso de las competencias laborales genéricas transversales (CLGT) para aplicar lo documentado en la toma de decisiones.

Entrega: repositorio digital actualizado y plan de mentoría para el uso efectivo de los GFCT.

Tabla 3

Cronograma de implementación

Etapas	Proceso SECI	Entregable clave	Tiempo estimado	Revisión / corrección
I. Diagnóstico	Interiorización	Mapas de riesgos de conocimiento	1 mes	1 semana (Dirección de Regionalización)

II. Captura	Socialización	Bitácora de conocimientos tácitos	1.5 meses	5 días (entrevistados)
III. Diseño	Externalización	Manuales (GFCT)	2 meses	2 rondas de 10 días (Auditoría)
IV. Carga	Combinación	Repositorio digital sistematizado	1.5 meses	Validación final de TI

Nota: elaboración propia

Se reconoce que el problema de la seccional no es la falta de herramientas, sino de estrategia y liderazgo. Por ello, el éxito de las GFCT depende de que los directivos ejerzan un liderazgo transformacional que:

Incentive la estimulación intelectual para documentar procesos como parte de la jornada laboral y no como carga extra.

Promueva la consideración individualizada para entender las barreras de sobrecarga que impiden el aprendizaje

Institucionalice las mesas de lecciones aprendidas para que la documentación sea viva y no estática.

La propuesta de implementación de este sistema integrado permitirá a la seccional Urabá transitar de una gestión basada en una cultura de inmediatez y una memoria individual a una capacidad institucional instalada, protegida ante la rotación de personal. Esto conlleva a que los servidores públicos comprendan sus atribuciones legales y las implicaciones de sus responsabilidades, mitigando riesgos por desconocimiento y fortaleciendo el capital intelectual de la Universidad de Antioquia.

7 Conclusiones y recomendaciones

La consultoría ha permitido validar que el problema central de la Seccional Urabá no es la ausencia de conocimiento, sino su desarticulación estructural y procedimental, mientras que la institución posee un fuerte capital relacional basado en la cooperación y el sentido de pertenencia, la GC se ha mantenido en un nivel operativo y de supervivencia, alejado del ideal estratégico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Se concluye que la centralización excesiva de la GH desde la sede Medellín actúa como una barrera con poca comprensión de las particularidades del territorio, esta desconexión impide que el conocimiento se aprecie con el uso y, por el contrario, fomenta su depreciación al no poder aplicarse con agilidad en el contexto local. El hallazgo más crítico es la vulnerabilidad del capital intelectual ante las políticas de austeridad; la salida de personal con hasta 13 años de experiencia sin protocolos de entrega de cargo formalizados, lo que evidencia que el conocimiento reside en la memoria individual y no en la organización.

Se resalta que el mayor logro de esta consultoría es el diseño de un modelo integrado basado en Gómez et al. (2024), el cual integra a la GC como el eje central de la GH. Esta propuesta se aparta de las visiones tradicionales al no tratar la GC como un proceso adicional, sino como el motor que articula la GH, el aprendizaje organizacional y las competencias laborales.

Así mismo, un aprendizaje fundamental es la importancia del liderazgo transformacional, los administrativos de la seccional Urabá no demandan solo supervisión técnica, sino líderes que posean inteligencia emocional y empatía, capaces de realizar una consideración individualizada para mitigar la sobrecarga laboral y fomentar la autonomía. Por lo que este modelo propuesto logra capturar estas necesidades humanas y transformarlas en una estructura operativa a través de las Guías de Formalización de Conocimiento Tácito (GFCT)

Por otra parte, desde el punto de vista teórico, la consultoría refuerza la premisa de Nonaka y Takeuchi (1995), la organización debe ser una productora activa de conocimiento y

no una simple receptora. La aplicación del ciclo SECI (Socialización, exteriorización, combinación e interiorización) en un entorno público regional demuestra que la creación de valor depende de la capacidad de transformar la intuición individual en protocolos institucionales.

En la práctica, la implementación de los GFCT tiene una implicación legal y de seguridad jurídica de gran envergadura, al formalizar las atribuciones legales de cada cargo, se protege al servidor público de incurrir en faltas por desconocimiento, al tiempo que se asegura la continuidad del servicio educativo a pesar de la rotación de personal. Por lo que, el modelo propuesto permite transitar de una cultura de la inmediatez hacia una de aprendizaje organizacional sólido.

Por otra parte, la principal limitación identificada es el contexto de austeridad financiera, que restringe la creación de nuevos cargos y presiona al personal actual con una sobrecarga laboral que anula la reflexión necesaria para documentar procesos. Asimismo, la dependencia normativa de los Acuerdos Superiores centralizados limita el margen de maniobra autónoma de la Seccional para agilizar sus propios procesos de vinculación.

Basado en lo anterior, se plantean las siguientes recomendaciones estratégicas:

Institucionalización de los GFCT: la Universidad debe priorizar la creación y actualización periódica de los GFCT específicos para la Seccional. Estos no deben ser documentos estáticos, sino herramientas que incorporen lecciones aprendidas y buenas prácticas recolectadas en espacio de reflexión grupal.

Descentralización de la Gestión Humana: se recomienda dotar a la seccional Urabá de una mayor autonomía administrativa para que los procesos de vinculación y capacitación respondan a las necesidades técnicas y sociales del territorio, superando la barrera de la virtualidad impersonal que actualmente se percibe.

Protocolos de retención de conocimiento: es urgente implementar mecanismos formales de captura de conocimiento ante la desvinculación de personal clave; esto incluye la entrevista de salida técnica, la actualización obligatoria de repositorios antes del retiro y la mentoría de atención personalizada para asegurar la transferencia del conocimiento tácito.

Fortalecimiento del liderazgo regional: capacitar a los niveles directivos en las dimensiones del liderazgo transformacional, incentivando la estimulación intelectual para que el personal se sienta motivado a innovar desde su propia experiencia local, conectando sus metas con la misión de desarrollo humano de la institución.

Evolución del Sistema de capacitación: transitar de una oferta virtual estandarizada a una que permita el intercambio humano presencial y el aprendizaje práctico, alineando los contenidos con las realidades operativas de la región para evitar la precepción de despersonalización en el desarrollo del talento.

Limitaciones

La consultoría realizada en la Seccional Urabá de la Universidad de Antioquia, fue ejecutada durante 12 meses con la participación de 19 personas que laboran en la parte administrativa. El enfoque investigativo, el diseño metodológico, la obtención de la información, entre otros, se han elaborado para este caso en particular y demasiado específico. Esta sería una de las principales limitaciones para tener en cuenta. No es posible replicarla en otro contexto, pues las características complejas tanto de personal como administrativas de la seccional articuladas con las orientaciones propias de la universidad, expusieron resultados situados en dicho contexto.

El enfoque de investigación cualitativo con el cual se ha realizado esta interventoría, permite dar cuenta de las relaciones sociales, comportamientos y aspectos culturales que emerge en el contexto de la Seccional Urabá, sin embargo Yin (2018) afirma que este tipo de investigación no facilita la generalización, teniendo en cuenta que la consultoría se ha planeado

y desarrollado para un caso en particular con dinámicas propias, diferentes, incluso, en otras seccionales de la misma universidad o para otras universidades.

Aunque las entrevistas poco dirigidas facilitaron el entendimiento con mayor profundidad de los procesos de GC, así como el alcance del funcionamiento y relacionamiento administrativo por parte de la autora, es posible la existencia de sesgos personales y profesionales en el análisis de la información obtenida. Otra limitación identificada, fue la participación del personal administrativo escogido para las entrevistas, teniendo en cuenta que algunos de ellos tienen claridad sobre las acciones que realizan y como se articulan con los demás, otros, por el contrario, tienen poco tiempo de laborar en la seccional y por esta razón, aún no tienen claridad en la articulación de los procesos entre sí, lo cual puede permitir que el análisis de la información se encuentre disímil o en extremos opuestos.

La GC es un tema de gran magnitud organizacional y operacional como lo menciona Nonaka y Takeuchi (1995), por lo tanto, existe la posibilidad de no abarcar con profundidad analítica cada una de las partes que lo componen, pues el propósito fundamental de esta consultoría radica en identificar en un primer momento, como fue la solicitud de la Dirección de Regionalización y la Dirección de la Seccional, las necesidades clave para una implementación ajustada a los requerimientos administrativos y del personal que labora en la actualidad.

Referencias

- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., Corvello, V., & Kumar, S. (2023). Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*, (8), 100403. <https://doi.org/gt4zmq>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/dn3hvr>
- Atay, S., Terzi Müftüoğlu, C., Gülmez, N., & Şahin, M. (2025). Society 5.0 and human-centered technology: Redefining talent management in the digital age. *Sustainable Futures*, 9, 100733. <https://doi.org/qnd6>
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. International Thomson Editores.
- Bandara, W., y Syed, R. (2024). The role of a protocol in a systematic literature review. *Journal of Decision Systems*, 33(4), 583–600. <https://doi.org/qnd5>
- Böhm, K., & Durst, S. (2026). Knowledge management in the age of generative artificial intelligence – From SECI to GRAI. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 56(1), 106–121. <https://bit.ly/4coPCxJ>
- Burke, W. W. (2015). *Organization development: A process of learning and changing (4th ed.)*. Pearson Education.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(37), 9–25. Universidad Nacional de Colombia.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales (3.ª ed.)*. Redpsicología.

- Chowdhury, S. (2019). Organisational development. En *Systems thinking for management consultants* (pp. 289–305). Springer. <https://doi.org/qnd3>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3.^a ed.). SAGE Publications.
- DeLong, D. W. (2004). Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce (Working paper No. 1128718). SSRN. <https://doi.org/btgrmv>
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2005). *La disciplina y la práctica de la investigación cualitativa*. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3.^a ed., pp. 1-13). Sage Publications.
- Fajardo Ortiz, D. M. (2016). *La transferencia de conocimiento externo y el desempeño organizativo en las empresas colombianas: el papel mediador de la capacidad de absorción de conocimiento y de la capacidad de aprendizaje* (tesis doctoral no publicada). Universidad de Valencia.
- Gambaro, E., & García, L. N. (2021). Empresas B: Una gestión estratégica apoyada en el conocimiento. *Actualidad Contable FACES*, 24(42), 125–149.
- García, G.M. y Pacheco, I.B. (2023) Gestión del talento humano y su impacto en las organizaciones. *Rev. Horizonte Empresarial*. Enero - junio. Vol. 10 / N° 1, pp. 221-228, ISSN: 2313-3414
- Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195–224. Universidad del Norte. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408>
- Gómez Bustamante, E. M., Calderón Orta, G., y Bermeo Pazmiño, K. V. (2024). Gestión del conocimiento: Un enfoque desde el capital intelectual y el aprendizaje organizacional. En C. A. Severiche Sierra et al. (Eds.), *Sistemas integrados de gestión: Enfoques transdisciplinarios* (pp. 183-206). Editorial Litoral.

- González-Vega, A. M. del C., Molina Sánchez, R., López Salazar, A., y López Salazar, G. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New Trends in Qualitative Research*, 14, e571. <https://doi.org/qnd2>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/gdnb2t>
- Grant, R., & Phene, A. (2021). The knowledge based view and global strategy: Past impact and future potential. *Global Strategy Journal*, 12(1), 3–30. <https://doi.org/gjkdbb>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). McGraw-Hill.
- Hlongwane, I., & Molekwa, K. (2023). *Uso de estrategias de gestión del conocimiento para prevenir la pérdida de conocimiento en una agencia gubernamental. En Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management* (Vol. 24, No. 1, pp. 557–563). Academic Conferences and Publishing International. <https://doi.org/qnd8>
- Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). *Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/qnd9>
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata
- Levallet, N., & Chan, Y. E. (2019). *Organizational knowledge retention and knowledge loss. Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1247–1268. <https://doi.org/gmg6w9>
- Lingappan, D. (2024). *Future Inclination in Management – Knowledge Management. International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 6(12), 101–107. <https://doi.org/qnfb>

- Marcelino Aranda, M., Martínez Cuevas, M. C., y Camacho Vera, A. D. (2024). Análisis documental, un proceso de apropiación del conocimiento. *Revista Digital Universitaria*, 25(6), 1-11. <https://doi.org/qnfc>
- Michie, J., & Oughton, C. (2024). Edith Penrose's influence on economic analysis, strategic management and political economy. *International Review of Applied Economics*, 38(1-2), 2-11. <https://doi.org/qnfd>
- Mohaghegh, F., Zaim, H., Dzenopoljac, V., Dzenopoljac, A., & Bontis, N. (2024). Analyzing the effects of knowledge management on organizational performance through knowledge utilization and sustainability. *Knowledge and Process Management*. <https://doi.org/qnff>
- Mpungose, C. B., Khoza, S. B., & Mhlongo, S. E. (2025). Exploring digital transformation in higher education: Implications for knowledge management and institutional sustainability. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(2), 345-360. <https://bit.ly/4u7P5Xc>
- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernández, F. (2022). *Role of human resource practices in the implementation of digital transformation*. *International Journal of Manpower*, 43(5), 1113-1133. <https://doi.org/gscn8m>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Obeng, H. A., Arhinful, R., Mensah, L., & Owusu-Sarfo, J. S. (2024). Assessing the influence of the knowledge management cycle on job satisfaction and organizational culture considering the interplay of employee engagement. *Sustainability*, 16(20), 8728. <https://doi.org/qnfg>
- Ortiz-Gutiérrez, M. F., Galindo-Henao, A. M., Valbuena-Rodríguez, P. D., Clavijo-Peña, A. V., & Duarte-Leguizamo, J. D. (2021). *Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa*. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 25-42. <https://doi.org/qnfh>

-
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3.^a ed.). Sage Publications.
- Phaladi, M. P. (2023). Developing knowledge protective capacity through retention practices in South African state-owned companies. *South African Journal of Information Management*, 25(1), a1727. <https://bit.ly/4bpduQM>
- Salkind, N. J. (2012). *Exploring research* (8.^a ed.). Pearson.
- Sandoval Forero, E. A. (2024). *Metodología para la Revisión Sistemática de Literatura Crítica sobre los Desarrollos*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2). <https://doi.org/nwdq>
- Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.
- Serenko, A. (2021). *A structured literature review of scientometric research of the knowledge management discipline: A 2021 update*. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1889–1925. <https://doi.org/gnrwt2>
- Sreeja, K., & Hemalatha, K. G. (2024). *Learning organization and organizational resilience: A literature review*. En *Resilient businesses for sustainability* (Advanced Series in Management, Vol. 34B, pp. 51–59). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/qnfn>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43. <https://doi.org/gd23q6>
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós.
- Vargas Jiménez, I. (2012). *La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos*. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.

-
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14. <https://doi.org/bpvt6s>
- Yepes-Baena, N. (2019). El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacionales. *Science of Human Action*, 4(1). pp. 147-163. DOI <https://doi.org/qnfk>
- Yin, R. (2018). Case Study Research and Applications. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Number 9). <https://bit.ly/4b0eSbe>