



INTEGRACIÓN DE LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DE LA
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR LA INNOVACIÓN

MARIA ISABEL LONDOÑO BEDOYA

TRABAJO DE GRADO

ASESORA: BARBARA PATRICIA OSORIO MONTOYA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2025

Tabla de contenido

LISTA DE TABLAS	4
LISTA DE FIGURAS.....	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVOS	14
GENERAL	14
ESPECÍFICOS	14
1. MARCO CONCEPTUAL.....	15
1.1. Conceptualización del conocimiento.....	15
1.2. Gestión del conocimiento	21
1.2.1. Dimensiones de la gestión del conocimiento.....	22
1.3. Facilitadores de la dimensión estratégica.....	30
1.3.1. Cultura, estrategia, liderazgo.	30
1.3.2. Sistema socio-tecnológico.....	34
1.3.3. Medición de la gestión de conocimiento.....	39
1.3.4. Procesos: puente entre DE Y DO.	42
1.4. La multiescalaridad de la gestión del conocimiento.....	45
1.4.1. Nivel Individual.....	45
1.4.2. Nivel Grupal	48
1.4.3. Nivel Organizacional.....	52
1.4.4. Nivel Interorganizacional.....	54
2. METODOLOGÍA	57
2.1. Fase de exploración.....	58
2.2. Fase de conexión.....	60
2.3. Fase de construcción	60

3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.	62
3.1. Dimensión estratégica	63
3.2. Flujo de conocimiento multiescalar.	67
3.3. Articulación entre la DE y la condición multiescalar de la GC	72
3.3.1. Conocimiento, estrategia e innovación.	72
3.3.2. Nivel individual como ADN Innovador	76
3.3.3. Nivel grupal como dimensión colectiva	80
3.3.4. Nivel organizacional como dimensión sistémica.....	84
3.3.5. Nivel Interorganizacional como sistema abierto.....	88
3.3.6. Marco de acción bidimensional y multiescalar de la GC para potenciar la innovación	92
CONCLUSIONES.....	95
TRABAJOS FUTUROS	98
REFERENCIAS.....	99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Enfoques del conocimiento.</i>	19
Tabla 2. Conceptualización de la Gestión de conocimiento.	26
Tabla 3. Aportes de la inteligencia artificial a las fases del ciclo de GC.	35
Tabla 4. Ecuaciones de búsqueda.	59
Tabla 5. Actividades operativas de los facilitadores a nivel individual.	79
Tabla 6. Actividades operativas de los facilitadores a nivel grupal.	83
Tabla 7. Actividades operativas de los facilitadores a nivel organizacional.	87
Tabla 8. Actividades operativas de los facilitadores a nivel interorganizacional. ...	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo DIKW tradicional vs. DKIW aplicado a la inteligencia artificial. .	17
Figura 2. Procesos operativos de la gestión de conocimiento de Heisig, (2009) .	28
Figura 3. Modelo de la influencia de la XAI en la gestión del conocimiento a lo largo de las cuatro fases creativas de la innovación.	37
Figura 4. Proceso metodológico.	58
Figura 5. Estrategia como articulador de los facilitadores en la DE.	67
Figura 6. DE más los niveles de análisis.	72
Figura 7. Marco de acción bidimensional y multiescalar de GC para impulsar la innovación.	94

RESUMEN

Son múltiples los estudios sobre la gestión del conocimiento como habilitador fundamental para lograr innovación. Sin embargo, a pesar de la literatura, las herramientas y los recursos, todavía las organizaciones no consiguen una cohesión sólida entre la gestión de conocimiento e innovación que permita materializar las iniciativas. Por esto, esta investigación tiene como objetivo, desarrollar un marco de acción de gestión del conocimiento que potencie la innovación en las organizaciones.

La investigación se fundamenta en una revisión sistemática de literatura y en el análisis comparativo de enfoques clásicos y emergentes, con el propósito de articular y relacionar perspectivas que se reflejen en la construcción del marco de acción. Es decir, este marco engloba el entendimiento de la gestión del conocimiento desde dos dimensiones, la estratégica y la operativa, donde en la primera se encuentran facilitadores como liderazgo, cultura, métricas, tecnología y procesos, mientras que en la segunda se tienen las actividades operativas de estos facilitadores en función del flujo de conocimiento en su condición multiescalar en la organización. Sin embargo, es la integración deliberada de estas dos dimensiones, la que permite que la gestión del conocimiento sea fundamental para habilitar la inteligencia colectiva y fortalecer la innovación.

Palabras clave: gestión del conocimiento, innovación, dimensiones del conocimiento y marco de acción.

ABSTRACT

There are numerous studies on knowledge management as a fundamental enabler for achieving innovation. However, despite the literature, tools, and resources, organizations still lack a solid connection between knowledge management and innovation that allows initiatives to materialize. Therefore, this research aims to develop a knowledge management action framework that enhances innovation in organizations.

The research is based on a systematic literature review and a comparative analysis of classic and emerging approaches, with the aim of articulating and connecting perspectives, leading to the construction of the framework. This framework is composed of an understanding of knowledge management from two dimensions: strategic and operational. The first includes enablers such as leadership, culture, metrics, technology, and processes, while the second corresponds to the operational activities of these enablers based on the organization's multi-scale knowledge. However, it is the deliberate integration of these two dimensions that makes knowledge management fundamental to enabling collective intelligence and strengthening innovation.

Keywords: knowledge management, innovation, dimensions of knowledge and framework action.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas han cambiado la manera en que las organizaciones generan y sostienen su valor. Por eso, la aptitud de aprender, adaptarse y crear se ha vuelto un elemento esencial para el crecimiento y la supervivencia (César et al., 2014). De allí surge la importancia de analizar la gestión de conocimiento y su relación con la innovación, como ejes fundamentales para enfrentar la complejidad actual (Dobni & Sand, 2018).

La investigación se origina a partir de la necesidad de entender cómo las organizaciones pueden impulsar la innovación utilizando el conocimiento que poseen en su condición multiescalar. El interés no solo se genera por el ámbito académico, sino que también, surge de las brechas en innovación presentadas en las organizaciones, por ejemplo, según el informe Crecimiento e Innovación de McKinsey (2022), solo el 6% de los directivos está satisfecho con los esfuerzos realizados para conseguir una cultura de innovación, es decir, esto afirma que en las organizaciones, aun contando con información y recursos, existen dificultades para materializar las iniciativas que se plantean (Dobni & Wilson, 2024).

El alcance de la investigación se centra en el análisis de la gestión de conocimiento como habilitador de la innovación, con énfasis en dos tipos de dimensiones: la operativa y la estratégica; y su relación con los diferentes niveles escalares de las organizaciones. Para responder a esto, la metodología implementada va desde la revisión sistemática de literatura, el análisis comparativo de enfoques hasta la construcción de categorías que permitan integrar los hallazgos

en un marco de acción. Esto posibilita articular perspectivas clásicas y emergentes que ofrecen una comprensión más completa de la gestión de conocimiento en relación con la innovación.

El desarrollo de este trabajo, inicia con el planteamiento del problema y la justificación; luego, se presenta la sistematización de lo encontrado en la literatura a través del marco conceptual, el cual fundamenta la relación entre conocimiento, innovación y estrategia; posteriormente, se expone el diseño metodológico y los hallazgos encontrados por medio del análisis y la relación de los conceptos, para después concretarlos en un marco de acción; y finalmente, se desarrollan las conclusiones, que dan respuesta a los objetivos planteados.

Como se mencionó en un inicio, el impacto de este trabajo no solo se enfoca en el ámbito académico, en el cual, va a contribuir a la consolidación de la gestión del conocimiento como un habilitador multiescalar, sino que también, proporciona rutas, elementos y dimensiones para las organizaciones, buscando que les sirva para movilizar su conocimiento y transformarlo en resultados tangibles de innovación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, la gestión de conocimiento ha sido identificada como una capacidad crucial para el desempeño de una organización. Sin embargo, Dobni & Wilson, (2024) por ejemplo, evidencia que a pesar de las herramientas, los estudios, todavía las organizaciones no consiguen una cohesión fuerte entre la GC e innovación que permita generar mejores resultados. Este hecho resultaría difícil de creer, puesto que tanto la gestión de conocimiento como la innovación han sido ampliamente estudiadas, pero aun, según Dobni & Wilson, (2024) en ningún momento había sido tan difícil transformar el conocimiento en valor estratégico.

Autores como Heisig, (2009) han concluido en macroprocesos operativos de la gestión de conocimiento como identificar, crear, almacenar, compartir y aplicar, mientras que autores como Goel et al., (2010) y Dobni & Wilson, (2024) han señalado la importancia de facilitadores como liderazgo, cultura, métricas, tecnología desde una dimensión estratégica. No obstante, a pesar de los diferentes enfoques que se encuentran en la literatura, aún no existe claridad sobre cómo estas dimensiones se relacionan entre sí ni mucho menos de cómo se manifiestan de manera integrada y coherente en una condición multiescalar. De lo anterior surge una cuestión, ¿es la GC un conjunto de procesos operativos, un habilitador estratégico o un proceso que habilita la innovación?, puesto que aún no hay una respuesta definitiva.

En cuanto a la práctica, las organizaciones siguen presentando brechas que reflejan que aun con inversiones significativas en tecnologías digitales, programas de capacitación o iniciativas de innovación, todavía encuentran que el conocimiento

no fluye ni se materializa en soluciones que impacten fuertemente sus resultados (Loon, 2019);(Hogan & Coote, 2014). Poniendo como ejemplo, que a veces los equipos logran aprendizajes colectivos y resultados creativos; pero que, en otras situaciones, el conocimiento queda encapsulado en individuos o proyectos, sin llegar a generar impacto en la estrategia (Loon, 2019).

Es paradójico, pero aún con la irrupción de la inteligencia artificial se sigue presentado esta problemática. Aunque autores como Jarrahi et al., (2023) y Mancuso et al., (2025), en respuesta a eso sostienen que realmente el valor de estas herramientas digitales está en el trabajo colaborativo entre humanos y sistemas, pero resaltan también que la dificultad proviene de la integración de estas plataformas en la cultura organizacional, ya que es de la única manera que se podrá ver el valor reflejado en innovación.

De acuerdo con lo anterior, se define que existe aún un vacío entre lo teórico y lo aplicado, entendiendo que falta todavía una visión integrada que explique cómo la gestión de conocimiento potencializa la innovación a través de procesos, facilitadores en los diferentes niveles de análisis, donde a su vez, existan criterios que orienten a las organizaciones en la conversión del conocimiento en valor. Esta investigación responde a la pregunta: ¿Cómo puede entenderse la gestión del conocimiento como capacidad estratégica habilitadora de la innovación?

JUSTIFICACIÓN

La investigación realizada se justifica en la necesidad de integrar conceptos teóricos con procesos, prácticas y elementos de la gestión de conocimiento que permitan potencializar la innovación en organizaciones. Adicional a eso, se justifica debido al entendimiento del conocimiento como activo estratégico que posibilita responder a los cambios, la volatilidad, la complejidad y la transformación digital de los entornos (Garrido-Moreno et al., 2024). Incluso, porque se reconoce al conocimiento como resultado de los procesos emergentes, sociales, que se configuran en la interacción entre individuos, grupos, estructuras organizacionales y ecosistemas interorganizacionales (Huang et al., 2016).

Además, este trabajo se justifica, entendiendo que en la literatura comúnmente para la definición y la estrategia de la gestión de conocimiento, los resultados van orientados en dos tipos, modelos tipo como el de Heisig, (2009), que consolidan procesos operativos como identificar, crear, compartir, almacenar y aplicar el conocimiento y en perspectivas de autores como Dobni & Wilson, (2024) donde se destaca que la innovación no puede desligarse de la cultura organizacional, generando la conclusión que por eso se debe de gestionar y medir, al igual que enfoques emergentes como los de Jarrahi et al., (2023); Mancuso et al., (2025) donde se resalta la centralidad de la inteligencia artificial, no como sustituto, sino como socio colaborativo que amplifica la capacidad de procesamiento y potencia los ciclos de aprendizaje e innovación.

Sin embargo, los dos tipos de resultados de la definición y estrategia de gestión de conocimiento, ponen en evidencia la necesidad de articular las dos perspectivas en un marco que dé cuenta de la relación entre la dimensión operativa y dimensión estratégica para gestionar el conocimiento y potenciar la innovación desde una visión multiescalar. Igualmente, esto se justifica debido al hecho de que en la literatura se confirma que en las organizaciones existe un flujo de conocimiento, el cual permite la generación de nuevo valor, pero este surge desde la autonomía individual, pasando por la cohesión grupal y la construcción de confianza hasta las dinámicas organizacionales y de ecosistemas abiertos que configuran entornos de cooperación y coevolución (Clayton M. Christensen et al., 2011);(Gil, Moriano, et al., 2025); (Loon, 2019); (Alam et al., 2022).

El estudio de este trabajo de grado se justifica porque sitúa al conocimiento en el centro de la estrategia y de la cultura, reconociendo su carácter dinámico y multiescalar. Esta perspectiva es fundamental para la práctica organizacional y también para la reflexión académica, ya que proporciona criterios para entender cómo las organizaciones son capaces de convertir el conocimiento en valor, crear aprendizajes conjuntos y mantener ventajas competitivas estables en situaciones de alta incertidumbre y complejidad.

OBJETIVOS

GENERAL

Proponer un marco de acción de gestión del conocimiento que potencie la innovación en las organizaciones.

ESPECÍFICOS

- Analizar los fundamentos teóricos, perspectivas y tendencias de la gestión del conocimiento y la innovación.
- Identificar los procesos y prácticas que permiten integrar y movilizar el conocimiento interno y externo como base para potenciar la innovación.
- Determinar los elementos clave que deben considerarse en la construcción de un marco de acción de gestión del conocimiento orientado a potenciar la innovación.

1. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se desarrolla el marco conceptual de la investigación. El cual comienza con un análisis de cómo ha evolucionado el concepto de conocimiento y expone cuál es su papel en los entornos organizacionales. A continuación, se presentan las principales definiciones y perspectivas de la gestión del conocimiento, distinguiendo entre sus dimensiones operativas y estratégicas. En una tercera sección se abordan los facilitadores esenciales para consolidar la gestión del conocimiento desde la dimensión estratégica. Por último, se analiza cómo esto se relaciona con la dimensión operativa en los diferentes niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional, tomando esto como fundamento para entender su potencial en la innovación.

Durante el desarrollo de todo el trabajo se hará referencia a la gestión del conocimiento como (GC), mientras que a la dimensión estratégica se le llamará (DE) y a la dimensión operativa como (DO).

1.1. Conceptualización del conocimiento

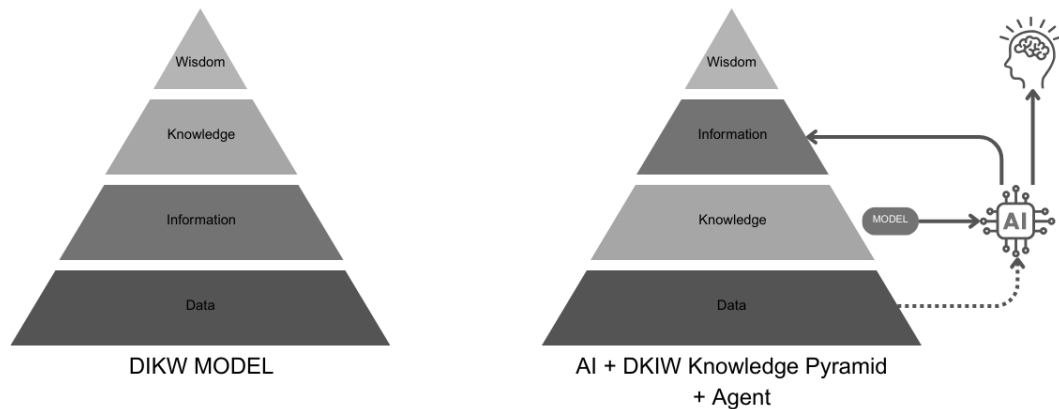
El conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico fundamental para respaldar la innovación, la resiliencia y la ventaja competitiva en entornos organizacionales caracterizados por la incertidumbre, la disrupción tecnológica y la complejidad (Garrido-Moreno et al., 2024, p. 01). El conocimiento no es un recurso organizacional como cualquier otro: es un activo dinámico, contextual y distribuido y, ante todo, humano (Zheng et al., 2011, pp. 02–05). A continuación, se abordan

cuatro perspectivas clave que enriquecen su conceptualización y fundamentan su centralidad en la GC.

En primer lugar, según Ackoff, (1989) el modelo DIKW (Datos, Información, Conocimiento, Sabiduría) establece que el conocimiento tiene un orden lineal y se alcanza a través de la conversión de datos en información, y lo define como la combinación de información, experiencia, juicio y valor de cada individuo, y lo diferencia entre el conocimiento explícito (documentado, transferible) y el tácito (subjetivo, poco formalizable) (pp. 3–9). No obstante, este enfoque ha recibido algunas críticas, Fricke, (2019) por ejemplo, cuestiona la linealidad del modelo debido a que, para él, el conocimiento no siempre surge de datos procesados, sino que también puede aparecer a partir de la situación, la práctica o la intuición, por lo que propone, la misma pirámide, pero con ciclos de interacción entre todos los niveles, haciendo referencia a que todos pueden conectarse y coevolucionar (pp. 39–42).

Con la llegada de la inteligencia artificial, esta crítica ha ganado más fuerza. Ching Pei Li, (2025) replantea la secuencia convencional como DKIW (Datos, Conocimiento, Información, Sabiduría), sosteniendo que la información no se origina de los datos por sí sola, sino cuando el conocimiento se utiliza para interpretarlos. Este nuevo enfoque muestra que la IA opera más como un traductor técnico que como un generador autónomo de conocimiento, lo que respalda la noción de que el conocimiento continúa siendo, principalmente, humano y contextual. La figura 1 ilustra esta perspectiva, al poner en comparación el modelo original de Ackoff, (1989) con la versión adaptada para la inteligencia artificial.

Figura 1. Modelo DIKW tradicional vs. DKIW aplicado a la inteligencia artificial.



Nota. Por Ching Pei Li. (2025, July 6). A Knowledge Framework for Understanding AI's Real Role. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/knowledge-framework-understanding-ais-real-role-ching-pe-li-ticnc/>.

En segundo lugar, Davenport & Prusak, (1998) conceptualizan el conocimiento como una "mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual e intuiciones expertas" (p. 04). Según Davenport & Prusak, (1998), el conocimiento no puede separarse de las personas y sus relaciones, se activa cuando hay interacción, se contextualiza en la práctica y cobra valor cuando se comparte. Esta perspectiva destaca que el conocimiento no se limita a ser documentado, sino que también fluye y se desarrolla en redes sociales. Por esto, es necesario contar con ambientes organizacionales que promuevan la cooperación, la conversación y el aprendizaje conjunto (p. 04).

Este enfoque relacional se amplía aún más con la perspectiva propuesta por Huang et al., (2016), quienes entienden el conocimiento como un recurso vivo,

resultado de procesos sociales de exploración, aprendizaje y adaptación. Desde este punto de vista, es necesario que exista apertura al cambio, liderazgo distribuido y cultura organizacional para favorecer el flujo del conocimiento. Por lo tanto, Huang et al., (2016) argumentan que la GC debe enfocarse en activar espacios creativos, facilitar la experimentación y convertir el conocimiento en acciones transformadoras.

La GC, de acuerdo con Bencsik, (2021), está atravesando una sexta generación caracterizada por la hiperconectividad, el trabajo en red y la inteligencia artificial (pp. 86–87). En este contexto, el conocimiento también se considera como una capacidad dinámica y distribuida. Donde su construcción está cada vez más vinculada a plataformas colaborativas, sistemas inteligentes y big data (pp. 87–88).

La capacidad de absorción organizacional, que se refiere a la habilidad de las organizaciones para identificar, incorporar y utilizar el conocimiento que proviene de fuentes internas y externas, es un aspecto fundamental que plantea Bencsik, (2021). Para Cappellari et al., (2019) esta capacidad es la base para mantener la innovación. De igual manera, Cedefop, (2012) considera que el capital intelectual, el cual incluye al capital humano, estructural y relacional, es el auténtico fundamento de la GC y la innovación en las organizaciones.

Con el fin de resaltar los aportes a la innovación de cada enfoque y contrastar con mayor claridad cómo diferentes autores han conceptualizado el conocimiento, se creó la siguiente tabla comparativa (véase Tabla 1). Esta se construye a partir de dos partes: por un lado, la perspectiva teórica que cada autor tiene sobre el conocimiento; y por otro, la relación de estas perspectivas con su implementación

en las organizaciones. Es importante mencionar que la llegada de la inteligencia artificial y la digitalización de procesos, cambiaron la manera en que se define el conocimiento en las últimas décadas.

Tabla 1. Enfoques del conocimiento.

Autor / Año	Enfoque conceptual	Aporte a la innovación
Ackoff, (1989)	Sugiere el modelo DIKW, que es de orden lineal a través de una pirámide, en la que el conocimiento se origina a partir de la conversión gradual de los datos a información.	Aunque brinda un marco inicial, su perspectiva jerárquica y lineal restringe el entendimiento de los procesos creativos. Constituye un punto de partida para organizar el conocimiento, pero no es suficiente para describir la innovación en situaciones cambiantes.
Davenport & Prusak, (1998)	El conocimiento se define como una combinación fluida de intuiciones, valores, información contextual y experiencias que son inseparables de las personas y sus interacciones.	Destacan que, al activarse en redes culturales y sociales, el conocimiento se convierte en un recurso vivo para la creación de valor colectivo y la innovación colaborativa.
Huang et al., (2016)	Consideran que el conocimiento es un activo estratégico que requiere de procedimientos bien establecidos: identificación, captura, compartir, aplicación y evaluación, los cuales se fundamentan en métricas.	Destacan la necesidad de tener procesos que sean medibles para asegurar que la GC tenga un impacto en los resultados de la organización.
Bencsik, (2021)	Propone una nueva generación de GC, que se distingue por la hiperconectividad, el trabajo en red y la inteligencia artificial. El conocimiento es visto como un recurso dinámico y distribuido que depende de sistemas inteligentes y de plataformas colaborativas.	Destaca que la capacidad de absorción de conocimiento es la base para la innovación.

La tabla 1 muestra la evolución del concepto de conocimiento pasando de perspectivas lineales a enfoques relacionales, dinámicos y socio-tecnológicos. Esto evidencia que el conocimiento está en constante cambio. Además esta transformación muestra un cambio de un enfoque de gestión de datos e información hacia uno que activa ecosistemas de aprendizaje, en los que se mezclan individuos, tecnologías y estructuras organizativas. Igualmente es esencial identificar como ha cambiado la visión del conocimiento para entender por qué la GC se presenta como una perspectiva integradora destinada a unir flujos, prácticas y contextos que impulsan el aprendizaje colectivo y la innovación en ambientes cada vez más complejos.

Por otra parte Dixon, (2018), ayuda a entender como las organizaciones han definido el conocimiento a través del tiempo. Dixon, (2018) distingue tres eras importantes: la primera se enfoca en el conocimiento explícito y documentado; la segunda, valora el conocimiento tácito y la experiencia compartida en comunidades de práctica; y la tercera, lo ve como un fenómeno colectivo y cocreado, donde el sentido surge a partir de la interacción.

No obstante, como se indicó previamente Bencsik, (2021) expande las eras determinadas por Dixon, (2018) y sugiere hasta seis generaciones de la GC, evidenciando que las eras definidas por Dixon, (2018) no desaparecen; si no que en la práctica organizacional se articulan y coexisten. Según Bencsik, (2021), la sexta generación representa un avance cualitativo al incluir inteligencia artificial, big data y plataformas hiperconectadas como bases para la innovación y la cocreación (p. 89). Lo que proponen ambos autores evidencia lo emergente que es el

conocimiento, y como se transforma a través de diferentes contextos, culturas y sistemas tecnológicos.

1.2. Gestión del conocimiento

Después de haber analizado como se entiende el conocimiento en las organizaciones, es apropiado investigar cómo ha sido definida la GC. Por ejemplo, Goel et al., (2010) definen la GC como la capacidad de reconocer, desarrollar y movilizar competencias esenciales en contextos organizacionales intensivos en conocimiento (p. 105). Para Goel et al., (2010), la GC tiene un propósito determinado, que está en concordancia con los objetivos estratégicos y sirve para ayudar a tomar decisiones de gran impacto. Esta perspectiva subraya la naturaleza intencional de la GC (p. 106). Por otro lado, Bashir & Farooq, (2019) caracterizan la GC como el sistema de procesos interconectados que mejora la calidad de las decisiones, la memoria empresarial y el aprendizaje organizacional (p. 365).

Alavi & Denford, (2011), en una perspectiva muy citada, afirman que el valor de la GC se encuentra en su habilidad para utilizar el conocimiento colectivo como fuente de ventaja competitiva. Gestionar conocimiento, bajo esta premisa, significa poner en marcha una infraestructura que una tecnologías, roles y prácticas para que potencialicen el conocimiento de manera estratégica (p. 112). Esta idea se complementa con la perspectiva de Bencsik, (2021), quien destaca que el propósito de la GC es permitir la colaboración, el flujo y el uso del conocimiento, lo cual exige condiciones sociales y tecnológicas unificadas (p. 96).

Loon, (2019), en cambio, sugiere un marco operativo para la GC que se fundamenta en tres pilares: el primero es una cultura organizativa que fomenta la apertura, la confianza, el aprendizaje constante y el entendimiento del error como motor de mejora; el segundo es una estructura tecnológica que permite que el conocimiento fluya a través de plataformas digitales, repositorios inteligentes y procesos adaptativos y por último, una lógica empresarial que transforma el conocimiento movilizado en resultados concretos como eficiencia, innovación, capacidad de respuesta o resiliencia (pp. 3–5).

En resumen, estas perspectivas revelan que no es posible reducir la GC a una única definición; sin embargo, todas si concuerdan en que la GC de manera intencional transforma el conocimiento en valor estratégico. Por ejemplo, Bashir & Farooq, (2019); Goel et al., (2010) enfatizan en el carácter estructural e intencional de la GC, al proponer que este busca movilizar competencias y optimizar procesos; otros, como Alavi & Denford, (2011) y Bencsik, (2021) entienden su valor relacional y estratégico, al admitir que la cooperación y el intercambio de conocimientos son requisitos para obtener ventajas competitivas. Por último, Loon, (2019) proporciona una perspectiva integradora al sugerir pilares que conectan la cultura, la tecnología y el modelo de negocio, demostrando que la GC funciona cuando se relaciona lo humano, lo organizacional y lo tecnológico.

1.2.1. Dimensiones de la gestión del conocimiento

A pesar de que las definiciones analizadas permiten entender el significado y el alcance de la GC, es esencial llevar el concepto a la práctica dentro de las

organizaciones. Para iniciar, es necesario enfatizar en la naturaleza sistémica de la GC, para eso la definición de Alavi & Denford, (2011) es relevante al referirse a la GC como: "un conjunto dinámico y continuo de procesos y prácticas que se encuentran tanto en las personas individuales como en los grupos y en las estructuras físicas" (p. 114). De este modo, la GC puede ser considerada como una red de procesos que funciona en dos planos: uno estratégico, el cual establece las condiciones habilitantes; y otro operativo, que permite crear, difundir y aplicar el conocimiento en la práctica.

De acuerdo con lo anterior, es importante mencionar a Kucza, (2001), quien sostiene que la GC debe organizarse en dos tipos de procesos: los de coordinación y los de operación. Donde los primeros se vinculan con la dimensión estratégica (DE) e incorporan cuatro etapas clave: el examen del estado de conocimiento (tanto prácticas informales como formales), la determinación de los objetivos y el alcance, la planificación de roles, recursos y herramientas, y por último, la implementación a través de pilotos y mejora continua. Mientras que los segundos se relacionan con la dimensión operativa (DO), puesto que reúnen las actividades necesarias para movilizar el conocimiento dentro de la organización, como son la identificación, recolección, creación, almacenamiento y actualización del conocimiento.

Goel et al., (2010) exponen que la GC se basa en un grupo de facilitadores que posibilitan conectar sus procesos de forma eficaz. Estos facilitadores hacen parte de la DE, los autores mencionan que: "la estrategia, el liderazgo, la cultura, la tecnología y la medición, deben gestionarse de forma integrada para garantizar un sistema de GC coherente y sostenible" (p. 105). Según Goel et al., (2010) , "la

efectividad de los procesos de creación, recopilación, organización, adaptación y uso del conocimiento depende directamente de la alineación de estos facilitadores con la dinámica estratégica de la organización” (p. 106). Mediante su investigación en NTPC (India), muestran que la articulación de estos factores no solo beneficia el flujo del conocimiento, sino que también mejora la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional, estableciendo la GC como una capacidad transversal enfocada en obtener resultados significativos.

Por otra parte Holsapple & Jones, (2004) tienen una idea con respecto a la GC similar a la de Goel et al., (2010) , la cual exponen a través de su propio modelo llamado Knowledge Chain, donde hacen una diferenciación entre actividades primarias y secundarias. Donde las actividades primarias son aquellas que “manipulan directamente el conocimiento, e incluyen su adquisición, selección, generación, asimilación y emisión” (p. 157), constituyendo el núcleo de la DO de la GC. Por su parte, las actividades secundarias, entre las que se encuentran la medición, el control, la coordinación y el liderazgo, no manipulan directamente el conocimiento, pero “afectan la calidad, el momento y la efectividad de las actividades primarias” (p. 162) , y resultan decisivas para garantizar su coherencia con los propósitos organizacionales, haciendo referencia a las actividades de la DE de la GC.

El estudio que realizó Heisig, (2009) donde analizó más de 160 modelos internacionales de GC, afirma aún más el planteamiento que se viene desarrollando. Heisig, (2009) en su análisis sugiere una síntesis práctica y ampliamente aceptada, puesto que concluye que hay cinco macroprocesos operativos comunes en los

modelos más sólidos, los cuales son: "identificar, crear, compartir, almacenar y utilizar conocimiento" (p. 15). Esto proporciona un proceso operativo aceptado que integra distintos enfoques en una estructura común.

Por otra parte, Heisig, (2009) enfatiza que los facilitadores son componentes esenciales para habilitar los procesos operativos. Algunos de los más sobresalientes son: "la estructura organizacional, el liderazgo, la infraestructura tecnológica, la cultura y los mecanismos de medición del desempeño"(p. 15). El autor menciona que la alineación de estos elementos no solo mejora la implementación de los procesos operativos, sino que también favorece la capacidad de la organización para adaptarse a contextos cambiantes.

Según lo planteado anteriormente, la GC puede entenderse como una red dinámica de procesos estratégicos y operativos, cuya efectividad depende de su articulación. Según indican Goel et al., (2010), es esencial que la estrategia, el liderazgo, la cultura, la tecnología y la medición estén alineadas para que el proceso de GC sea puesto en práctica. Igualmente, Heisig, (2009) evidencia que, a pesar de la variedad de modelos y perspectivas, hay una coincidencia en cuanto a los macroprocesos mencionados anteriormente. En general, los puntos de vista de Heisig, (2009); Goel et al., (2010) indican que la GC constituye una capacidad organizacional clave para articular el aprendizaje colectivo y orientar la creación de valor.

Para capturar mejor los resultados de la revisión bibliográfica, se creó una tabla comparativa que compila las contribuciones más relevantes de diversos

autores sobre la GC (consulte la Tabla 2). Esta comparación permite observar cómo cada propuesta define los procesos operativos, a la vez que posibilita ver divergencias en los facilitadores que conforman la DE, variando entre estratégicos, culturales o tecnológicos. Es importante mencionar que el propósito de la tabla no es determinar jerarquías de influencia, sino brindar una perspectiva sistemática que permita comparar enfoques y proporcionar elementos para posteriormente desarrollar el marco integrador propuesto en este estudio.

Tabla 2. *Conceptualización de la Gestión de conocimiento.*

Autor	Procesos propuestos	Enfoque central
Heisig, (2009)	Identificar, crear, compartir, almacenar y aplicar.	Síntesis de más de 160 modelos a nivel global. Marco práctico y comparativo, basado en facilitadores (la cultura, la estructura, el liderazgo, la tecnología y la medición).
Holsapple & Jones, (2004)	Actividades Primarias: Adquisición, selección, generación, asimilación y emisión. Actividades Secundarias: medición, control, coordinación y liderazgo.	Modelo de la cadena del conocimiento. Distinción entre procesos de soporte que impactan la calidad y la eficacia, y los que gestionan el conocimiento.
Bencsik, (2021)	Identificación (mapear fuentes, minería de datos) Creación (IA, machine learning), almacenamiento (repositorios digitales), aplicación (analítica predictiva).	Sugiere la sexta generación de GC, que se enfoca en la inteligencia artificial, la hiperconectividad y el trabajo en red, y que ofrece una nueva interpretación de las etapas tradicionales.
Jarrahi et al., (2023)	Ciclo humano-artificial: Identificación, procesamiento, sugerencia y determinación.	La cooperación entre humanos e inteligencia artificial redistribuye roles, potencia las capacidades cognitivas y cambia la dinámica del GC.

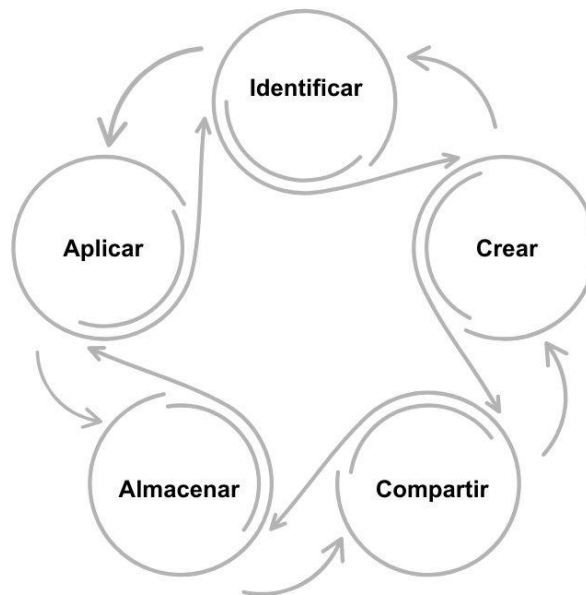
Mardani et al., (2018)	Procesos de generación, traspaso y utilización del conocimiento en relación con habilidades dinámicas.	Demuestran que la GC actúa como mediador director del rendimiento innovador de las organizaciones.
McIver & Lepisto, (2017)	Adquisición, compartición, almacenamiento y aplicación.	Enfatizan en la GC desde el conocimiento tácito de las organizaciones y su capacidad de aprender de él y aplicarlo.
Henao-Calad et al., (2017)	Generación, transferencia, almacenamiento y aplicación	Enfoque latinoamericano: relacionan GC con capital intelectual y su rol en entornos emergentes.
Goel et al., (2010)	Procesos: generación, recopilación, estructuración, adecuación y aplicación del conocimiento. Facilitadores: liderazgo, estrategia, cultura, tecnología y evaluación.	GC como sistema integrado en el que los facilitadores garantizan coherencia y sostenibilidad.
Bose, (2004)	Presenta un conjunto de métricas para la gestión del conocimiento: eficacia de la adquisición, almacenamiento, difusión y uso del conocimiento.	Enfoque en la valoración del rendimiento de la GC. Incorporar indicadores para Armonizar la gestión del cambio con el valor de la organización.
Mancuso et al., (2025)	Los procesos de innovación con XAI como mediador: exploración, creación, validación y explotación del conocimiento.	Desde el punto de vista de la inteligencia artificial explicativa (XAI), que mejora la transparencia, confianza y aceptación de la GC aplicada a métodos innovadores, contribuyente.

A pesar de la revisión comparativa anterior para el desarrollo de este trabajo los macroprocesos sugeridos por Heisig, (2009), serán aceptados, ya que este conjunto de procesos proporciona una base de consenso y muestra que la GC se apoya en un ciclo operativo esencial, a pesar de las diferencias terminológicas.

La figura 2 presenta este ciclo siguiendo una lógica bidireccional, a diferencia de la propuesta original de Heisig, (2009), que lo propone unidireccional. Esta

adaptación tiene como objetivo destacar que las actividades de la GC no suceden en un orden establecido, sino que constituyen un proceso dinámico. En la práctica, el uso del conocimiento puede llevar a detectar nuevas necesidades; compartirlo puede ser el origen de procesos creativos; y almacenar el conocimiento puede ser tanto un resultado como un insumo para futuras acciones. Por lo tanto, la representación bidireccional destaca el carácter sistémico, flexible y adaptable de la GC.

Figura 2. *Procesos operativos de la gestión de conocimiento de Heisig, (2009) .*



Nota. Elaboración propia con adaptación de Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>.

Sin embargo, como se evidenció en la Tabla 2 lo que distingue a los diferentes enfoques no es tanto la definición de los procesos operativos, sino el énfasis que cada autor pone en los facilitadores que lo habilitan, adicional de como estos se vinculan con los resultados estratégicos de la organización. Por ejemplo,

mientras Holsapple & Jones, (2004) indican que la calidad de los procesos depende de actividades secundarias como el liderazgo, la coordinación o la medición. Goel et al., (2010) enfatizan en la relevancia de integrar la estrategia, cultura, tecnología y sistemas de medición para garantizar una buena GC.

Estos contrastes evidencian que la GC no tiene que ser vista como un conjunto de procesos operativos, sino como un sistema socio-tecnológico en el que los procesos y las condiciones habilitadoras funcionan de manera interdependiente Bencsik, (2021). Los aportes de autores como Henao-Calad et al., (2017) enriquecen el debate al señalar que la GC también se establece como un mecanismo para aprovechar capacidades relacionales y humanas en contextos emergentes. En cuanto a esto, Bose, (2004) destaca que es necesario contar con métricas precisas que posibiliten relacionar la eficacia de la GC con la creación de valor en la organización, para no dejarla diluirse en iniciativas individuales sin un impacto cuantificable.

En general, la tabla 2 muestra una transición desde enfoques prescriptivos y lineales a perspectivas más integradoras, que combinan procesos operativos y facilitadores. Aquí es relevante mencionar que la propuesta de esta investigación se basa en eso, es decir, se pretende llegar a un marco de acción que integre la diversidad de los diferentes enfoques en dimensiones tanto operativas como estratégicas, en las cuales la GC sea el eje transversal, con el propósito de potenciar la innovación organizacional.

1.3. Facilitadores de la dimensión estratégica.

Como se mencionó anteriormente, Goel et al., (2010) defienden que la GC y la innovación no pueden considerarse como funciones autónomas, sino como capacidades interrelacionadas que necesitan un diseño organizativo intencionado para producir resultados. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones suelen enfocarse en el análisis de una dimensión concreta, algunas se concentran en los procesos operativos de la GC, otras en los facilitadores estratégicos y un número considerable en aspectos culturales o tecnológicos. Esta falta de unidad restringe la vinculación eficiente entre GC e innovación, porque como se ha venido presentando hasta ahora, si las dos dimensiones no están alineadas entonces el flujo de conocimiento, no tiene alcance reflejado en valor en el mercado (Goel et al., 2010).

De acuerdo con lo anterior es necesario profundizar en los facilitadores que forman la DE. Con el objetivo de establecer una base teórica sólida que posteriormente permita relacionarla con la DO y así potencializar la GC hacia la ventaja competitiva.

1.3.1. Cultura, estrategia, liderazgo.

(Dobni & Sand, 2018) sostienen que “la estrategia y la innovación son dos caras de la misma moneda, que deben coexistir y retroalimentarse de forma interdependiente” (p. 798). Para (Dobni & Sand, 2018), el principal reto para las organizaciones es alinear su estrategia corporativa con su capacidad de innovar, de modo que la innovación se convierta en un músculo organizacional sostenido por el liderazgo, la cultura, los procesos, la gestión del conocimiento y los recursos

adecuados (p. 802) . (Dobni & Sand, 2018) advierten que muchas empresas cometen el error de tratar la innovación como un proyecto aislado, cuando en realidad debe integrarse en la estrategia como su eje central (p. 802).

En línea con esta perspectiva, Coyle, (2018) propone que "la cultura es un conjunto de relaciones vivas que trabajan hacia un objetivo compartido. No es algo que eres, es algo que haces" (p.10). En otras palabras, la cultura surge de la interacción humana, de los procesos, de su contexto, de los pequeños actos de conexión y de la creación constante de confianza y propósito común. Sobre ese cimiento, la estrategia y la innovación pueden arraigar, impulsadas por la colaboración, la seguridad psicológica y el aprendizaje continuo que fortalecen la capacidad de innovar (p.22).

Para (Dobni & Sand, 2018), el rol de los líderes es: "primero comprender cómo se conectan la estrategia y la innovación y segundo, actuar como catalizadores de capacidades dinámicas de orden superior para transformar su organización" (p. 806). Además, para (César et al., 2014), los líderes deberían crear espacios auténticos y transversales donde converjan perspectivas diversas, que posibiliten la visibilización de aprendizajes emergentes y la transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito, convirtiéndose este en la base para la toma de decisiones estratégicas. Como indican (Nonaka & Takeuchi, 1995), "el conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional. La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual" (p.82).

Dobni & Wilson, (2024) añaden a esta perspectiva indicando que la innovación debe gestionarse como una capacidad organizacional facilitada por la cultura, para los autores: “la innovación es una cultura y se puede medir. Por lo tanto, si la cultura de la innovación se puede medir, se puede gestionar” (p.26). Su modelo reconoce seis factores que actúan como movilizadores para alinear comportamientos con objetivos estratégicos: procesos, liderazgo, recursos, GC, creatividad e incentivos. De este modo, la GC se transforma en un factor estructural; sin embargo, solo es efectiva si se combina con un liderazgo inspirador, con la disponibilidad de recursos y con un entorno que promueva la creatividad y la experimentación (p.31).

Según Dobni & Wilson, (2024), desde un punto de vista estratégico, la innovación y la GC solo se desarrollan cuando los objetivos organizacionales, los comportamientos de los empleados y el contexto cultural que los impulsa están alineados. Esta articulación no solo disminuye la brecha entre lo que espera la organización y lo que realmente sucede, sino que también refuerza la cohesión interna necesaria para que el conocimiento avance de manera consistente hacia los objetivos de innovación (p.29).

Al definir la dimensión cultural como el conjunto de creencias fundamentales que un grupo ha desarrollado para enfrentar su integración interna y adaptación externa, Hogan & Coote, (2014) ofrecen una base esencial para entenderla. Su definición enfatiza que la cultura no es un componente superficial o sencillo de cambiar, sino una red intrincada de prácticas y creencias que determinan la manera en la que se interpreta y aplica el conocimiento en la organización (p.1610) . Robbins

& Judge, (2017) por su parte, mencionan que la cultura es un conjunto de significados compartidos que diferencian una organización de otra (p.527). Esto significa que la GC no puede separarse de lo que emerge de su colectividad, apoyando la idea mencionada anteriormente por Coyle, (2018).

Según Le & Ha, (2024) “la cultura colaborativa se construye sobre la base del respeto, el cuidado y el apoyo mutuo” (p. 2575). Esto indica que la cultura actúa en función de incrementar el flujo de conocimiento y transformar la interacción cotidiana en un recurso estratégico (p. 2575). Además, se espera que con ella las ideas se transformen en iniciativas compartidas y la creatividad potencie innovaciones en productos y procesos (p. 2575).

Le & Ha, (2024) sostienen que valores como la cooperación, el desarrollo de conceptos, el aprendizaje continuo, la disposición a asumir riesgos y la comunicación abierta crean un ambiente donde el conocimiento no solo fluye, sino que se convierte en soluciones donde se aumenta la capacidad para innovar (p. 2574). A este planteamiento se le suma, el concepto de liderazgo empoderador, el cual busca transformar a los equipos para fomentar decisiones (p. 2581). Por otro lado, la tecnología cataliza las interacciones de la organización a través de plataformas colaborativas y herramientas basadas en IA (p. 2581).

Rivas-Montoya et al., (2024) desarrolla un punto de vista muy necesario en la DE, al introducir el concepto de estrategia abierta, la cual se entiende como la formulación y dirección puesta al conocimiento e intervención de actores tanto externos como internos (p. 503). Esta iniciativa tiene impacto en la GC, ya que

aumenta el flujo de conocimiento de la organización puesto que incluye diversos puntos de vista en la construcción de la estrategia, además mejora el compromiso de los actores, debido a que se sienten parte de los objetivos (p. 506). Sin embargo, los autores resaltan la importancia de la precaución en la transparencia y la inclusión para evitar peligros de competencia y conservar la cohesión estratégica (p. 506).

En resumen, según la literatura, la estrategia, la innovación y la GC conforman un entramado dinámico que determina la capacidad de transformación organizacional. Su integración exige un liderazgo que movilice el conocimiento y una cultura organizacional que actúe como fundamento estructural del aprendizaje, la colaboración y la confianza. Solo mediante la alineación de estos elementos, la innovación se podría consolidar como una capacidad organizacional estratégica que potencia la adaptación, la creación de valor y la sostenibilidad en entornos complejos y cambiantes.

1.3.2. Sistema socio-tecnológico.

De acuerdo con Bencsik, (2021) la aceleración de las TIC, especialmente la IA, ha hecho que estas herramientas se integren orgánicamente en los modelos de negocios y en los componentes estratégicos de planes corporativos en múltiples sectores, ya que permiten el monitoreo constante de la información, el almacenamiento de grandes volúmenes de datos y la difusión de conocimiento de manera ágil para tomar decisiones y diseñar estrategias basadas en información actualizada (p. 89). Todos estos logros de la tecnología impactan directamente en

la práctica de los procesos operativos de la GC, generando “una mayor eficiencia, mejor productividad, innovación y confiabilidad” (p. 85).

Desde el punto de vista de los procesos operativos de la GC, la tecnología y, sobre todo, la inteligencia artificial (IA), potencian cada uno de esos procesos. Como fue mencionado anteriormente los procesos operativos se representaron en la Figura 2, considerando el resultado del análisis planteado por (Heisig, 2009). Ahora en este punto, lo que se busca es analizar como la inteligencia artificial (IA), en especial la inteligencia artificial explicable (XAI) abordada por Mancuso et al., (2025), permitiría potencializar cada proceso, ya que no solo mejoraría las actividades, sino que también cambiaría toda la dinámica del ciclo, haciéndolo más ágil. El resultado de esto se expone la Tabla 3.

Tabla 3. *Aportes de la inteligencia artificial a las fases del ciclo de GC.*

Fase del ciclo de GC (Heisig, 2009)	Aportes de la inteligencia artificial (Mancuso et al., 2025)
Identificar	La inteligencia artificial explicable (XAI) hace posible el análisis de grandes cantidades de datos en tiempo real, la detección de patrones ocultos y la clasificación de información en maneras que benefician a la organización, transformando así la identificación en un proceso dinámico y constante.
Crear	XAI convierte procedimientos lineales y dependientes de la intuición en ciclos de reutilización, crecimiento y absorción que se repiten. Esto optimiza la velocidad y el alcance de las ideas existentes para innovar e impulsar la recombinação creativa de información.
Compartir	Las plataformas colaborativas que emplean inteligencia artificial fomentan la difusión del conocimiento más allá de los límites organizativos, fortalecen las dinámicas de colaboración y confianza entre equipos y eliminan barreras en la comunicación.
Almacenar	Los sistemas inteligentes, de forma dinámica, organizan, categorizan y ponen al día el conocimiento para asegurar que se acceda a él en el momento adecuado y disminuir así la obsolescencia de los datos en los repositorios corporativos.

Aplicar

XAI incorpora el conocimiento en la toma de decisiones estratégicas y operativas, proporcionando retroalimentación y métricas que posibilitan la validación, ajuste y explotación eficaz del conocimiento existente.

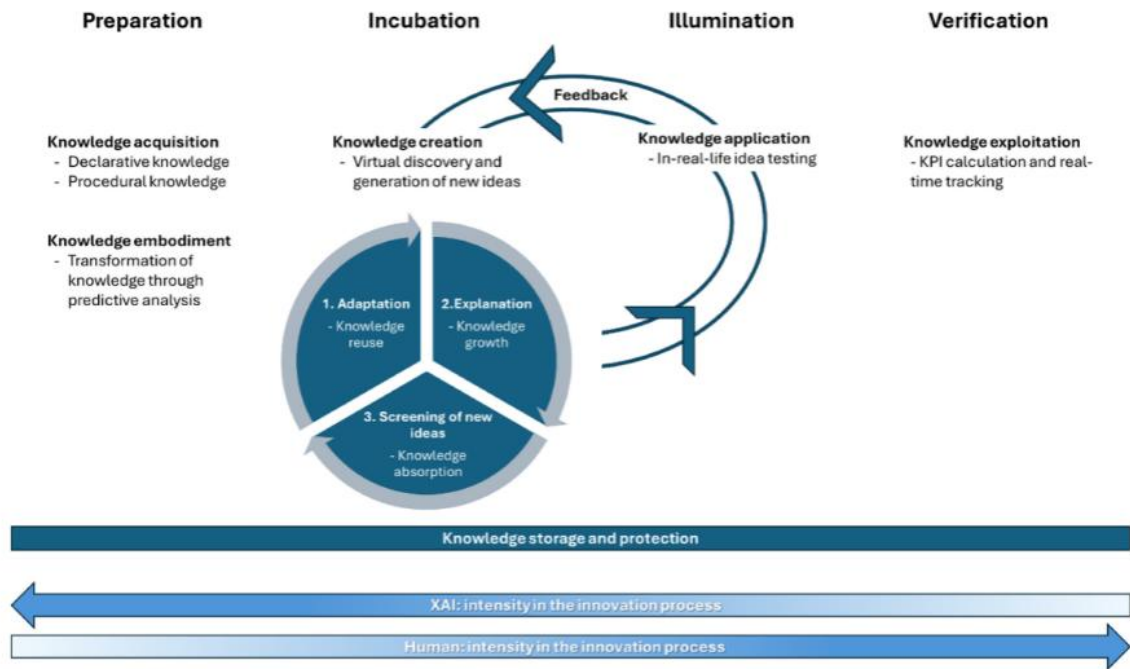
Nota. Elaboración propia adaptado de: Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>. Y Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., Panniello, U., & Frattini, F. (2025). The role of explainable artificial intelligence (XAI) in innovation processes: a knowledge management perspective. *Technology in Society*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102909>

Lo que proponen Mancuso et al., (2025), es muy relevante, no solo porque potencian los procesos operativos de la GC sino porque los mismos autores presentan sus propios procesos operativos y los relacionan con un ciclo de innovación de su autoría, cambiando enormemente la perspectiva lineal de los enfoques más convencionales.

La herramienta de IA que Mancuso et al., (2025) proponen XAI, funciona como un principio articulador al balancear la intensidad humana que incluye el juicio, la interpretación y la toma de riesgos, con la intensidad tecnológica que se manifiesta en términos de escalabilidad, confiabilidad y análisis predictivo. Así, las etapas de la GC alimentan las fases del ciclo de innovación que el autor propone, donde la identificación nutre el descubrimiento, la creación potencia la ideación, la compartición dinamiza la colaboración, el almacenamiento respalda la incubación y la aplicación se convierte en validación y explotación en el mercado (Mancuso et al., 2025);(Heisig, 2009). De este modo, la GC deja de ser un soporte y se vuelve un proceso coextensivo con la innovación, en el que el conocimiento y la innovación

progresan simultáneamente y se potencian entre sí. En la figura 3 se puede observar esto.

Figura 3. Modelo de la influencia de la XAI en la gestión del conocimiento a lo largo de las cuatro fases creativas de la innovación.



Nota. Por Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., Panniello, U., & Frattini, F. (2025). The role of explainable artificial intelligence (XAI) in innovation processes: a knowledge management perspective. *Technology in Society*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102909>

Un aporte valioso para este ítem es entender, que como afirma Bencsik, (2021) “el conocimiento es la esencia tanto de la gestión del conocimiento como de la inteligencia artificial” (p. 92). Incluso, Haenlein & Kaplan, (2019) afirman que la GC permite entender el conocimiento mientras que la IA brinda la capacidad de ampliarlo, emplearlo y generar nuevo conocimiento de una manera inimaginable. De acuerdo con esto se puede afirmar que, una estrategia de GC verdaderamente integrada no puede restringirse a sistemas de información, al contrario, requiere una

infraestructura organizacional que también tenga en cuenta a la cultura, el liderazgo y los procesos, factores fundamentales para el éxito de la simbiosis entre GC e IA.

Jarrahi et al., 2023, p.91) menciona que la importancia de la inteligencia artificial en la GC no se encuentra en sustituir las tareas humanas, sino en complementarlas (p.91). Jarrahi et al., (2023) define esta idea con un propósito más aspiracional denominado, inteligencia colaborativa entre IA y humanos. Esto implica que los humanos junto con la IA mejoran sus capacidades de forma recíproca al combinar rapidez analítica y procesamiento algorítmico con el juicio, la experiencia contextual y la creatividad de los seres humanos (p. 91). De acuerdo con esto, los asistentes inteligentes y los sistemas cognitivos solo logran su valor real cuando son alimentados con la interacción y retroalimentación de los empleados, quienes los entrenan, corrigen y orientan, lo que asegura su aplicabilidad práctica (p. 91).

Este enfoque socio-tecnológico, tiene relevancia por como mencionaba Bencsik, (2021) la GC está atravesando una sexta generación, donde la IA y los humanos son realmente complementos. En otras palabras, es necesario contar con nuevas infraestructuras que respalden el flujo del conocimiento, procedimientos reestructurados para automatizar las tareas rutinarias y, principalmente, individuos capacitados y empoderados para determinar la manera de incorporar algoritmos a su trabajo diario (Jarrahi et al., 2023). La integración auténtica, a diferencia de una imposición jerárquica, necesita espacios en los que los empleados desarrollen confianza en la inteligencia artificial, participen en su implementación y generen un aprendizaje recíproco con sistemas interactivos y explicables (Jarrahi et al., 2023).

En resumen, la tecnología es un catalizador que por medio de la inteligencia artificial potencializa los procesos operativos de la GC, y los conecta con la innovación (Mancuso et al., 2025). Por otro lado Jarrahi et al., (2023) afirma que la verdadera capacidad organizacional radica en la simbiosis de la IA con los humanos, apoyados por infraestructura cultural y procesos que fomenten la confianza, la colaboración y el aprendizaje conjunto.

1.3.3. Medición de la gestión de conocimiento.

Para la definición de este facilitador, Choy et al., (2006) resaltan la importancia de contar con métricas claras y alineadas con la estrategia, resaltando que los procesos de GC pueden convertirse en actividades que son difíciles de justificar, es por eso por lo que Choy et al., (2006) mencionan que: “si bien el conocimiento no se mide ni audita fácilmente, las organizaciones deben gestionarlo de manera eficaz para aprovechar las habilidades y la experiencia inherentes a él” (p. 918).

Lo mencionado anteriormente también es apoyado por van den Berg & Kaur, (2022), quienes sostienen que “la falta de comprensión de los propósitos de la GC y la falla en la medición del valor y el desempeño de los activos de conocimiento son obstáculos importantes en la GC” (Citado en Choy et al., 2006, p. 918). Esta afirmación se respalda con Ranjit (2004), quien menciona que “Sin un éxito medible, es poco probable que el entusiasmo y el apoyo a la GC continúen” (Citado en Choy et al., 2006, p. 918).

Choy et al., (2006) menciona que “el uso exclusivo de indicadores financieros no permite medir adecuadamente el capital intelectual” (p. 921), esto indica que los métodos tradicionales de medición, enfocados únicamente en indicadores financieros, no son suficientes para mostrar el valor del conocimiento. Por otro lado, Choy et al., (2006) añade que lo que realmente puede diferenciar a una organización no es captado a través de balances contables, por lo que las métricas deben ajustarse a dimensiones tangibles como intangibles y tanto cualitativas como cuantitativas. Bose, (2004) para apoyar esta idea sugiere un sistema de medición eficaz que integre indicadores de recursos, procesos y resultados, evaluando no solo la efectividad sino también la eficiencia de las prácticas de GC.

Choy et al., (2006) señalan un conjunto de procesos que posibilitan la relación entre los resultados estratégicos y la medición. Estos involucran las actividades sistemáticas de conocimiento, el desarrollo de empleados, la satisfacción del cliente, las relaciones externas sólidas y el éxito organizacional (p. 922). El primero incluye la captura, organización, difusión y uso del conocimiento, así como la integración interna y la transferencia de mejores prácticas (p. 922) . El desarrollo de empleados abarca el aprendizaje continuo, la retención de talento y la capacidad para innovar y crear (p. 925). La satisfacción del cliente se refleja en el manejo proactivo, la comprensión de necesidades y la generación de valor (p. 926), mientras que las relaciones externas sólidas se expresan en la colaboración con socios, la retroalimentación y la co-creación (p. 926). Por último, el éxito organizacional se refleja en indicadores de rentabilidad, participación en el mercado, disminución de costos y retorno de la inversión (p. 927).

Además, la medición de la GC debe tener en cuenta la complejidad de su condición multiescalar. El conocimiento se manifiesta a nivel individual en las habilidades, la experiencia y la capacidad de aplicación contextual (van den Berg & Kaur, 2022). Sin embargo, la mayor parte de las perspectivas vigentes no exploran a fondo a los individuos quienes según contextual (van den Berg & Kaur, 2022), son los que lideran la creación, el intercambio y la implementación del conocimiento que activa el desempeño de la organización, sino que se enfocan más en una perspectiva corporativa del conocimiento. Frente a esta limitación, van den Berg & Kaur, (2022) sugieren que una medición del conocimiento individual es un requisito esencial para la GC, esto se debe a que solo de esta forma es posible entender y sacar provecho de la contribución real de los individuos en la organización.

Por otro lado, la medición del conocimiento a nivel organizacional no solo busca capturar los activos disponibles, sino también la forma en que estos se integran en procesos colectivos de creación, transferencia y aplicación. King & Zeithaml, (2003) subrayan que esta medición debe considerar tanto la DO del conocimiento como su DE, estando de acuerdo con lo mencionado por Choy et al., (2006). Es por eso por lo que se puede relacionar la capacidad de la organización para crear y utilizar conocimiento, según su estrategia y contexto competitivo, con la medición (King & Zeithaml, 2003).

En cuanto al nivel interorganizacional, Ganguly et al., (2011) enfatizan que la falta de métricas es una deficiencia dentro de las redes organizacionales. Para esto, Ganguly et al., (2011) proponen una evaluación de tres categorías, en la primera las métricas se basan en las características de la red, en la segunda el enfoque es

en el flujo de conocimiento, y en la tercera las métricas se basan en el impacto, el cual está relacionado con la capacidad de crear patentes, publicaciones o innovaciones en producto. De acuerdo con esto los autores esperan que la medición del conocimiento evidencie el retorno de las inversiones en la GC.

En resumen, para aprovechar y potencializar el valor de la GC las métricas deben ir más allá de lo financiero y buscar la integración de dimensiones más intangibles que tengan resultado estratégico para la organización. Además, estas métricas no solo se pueden quedar a nivel organizacional, sino que también deben tener en cuenta toda la condición multiescalar de la GC, para asegurar que el aporte a la innovación sea visible, pero sobre todo gestionable.

1.3.4. Procesos: puente entre DE Y DO.

Crossan & Apaydin, (2010) proponen que los procesos son los responsables de como las ideas se generan, se desarrollan y se difunden dentro de la organización, es decir, los procesos actúan como materializadores de la estrategia (p. 1156). A diferencia de enfoques centrados únicamente en los resultados, Crossan & Apaydin, (2010) entienden la innovación como “un proceso de producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad con valor añadido” (p. 1155), lo que pone el énfasis en la capacidad organizacional para transformar conocimiento en acción.

Asimismo, Crossan & Apaydin, (2010) sitúan los procesos en distintos niveles, individual, grupal y organizacional. Reconociendo que la innovación está determinada por los flujos de conocimiento que recorren y articulan la condición

multiescalar de la GC. Desde el punto de vista de la GC, esta perspectiva es clave, porque revela que los procesos son espacios donde el conocimiento se convierte en aprendizaje organizacional y se transforma en la base de la innovación.

En su marco Strategy Shift Framework (SSF), Dobni & Sand, (2018) destacan que los procesos no son solamente operativos, sino los que permiten la ejecución de la innovación al interior. Dobni & Sand, (2018) sitúan la zona de innovación como “un espacio sostenido por liderazgo, gestión del conocimiento, recursos y procesos, los cuales permiten que la innovación sea efectiva y sistemática” (p. 803). Desde esta perspectiva, los procesos funcionan como un facilitador organizacional que da forma y coherencia a las conductas deseadas, según Dobni & Sand, (2018) “esto implicará fomentar un contexto que apoye los comportamientos deseados y las acciones relacionadas con ellos en los empleados” (p. 801). Por lo tanto, los procesos son el medio que permiten el flujo y la apropiación de conocimiento dentro de la organización.

Dobni & Sand, (2018) indican que: “los impulsores que sustentan la estrategia evolucionarán a partir de la alineación del modelo o enfoque de innovación con los resultados estratégicos deseados” (p. 803), lo cual quiere decir que la innovación solo se materializa cuando los procesos y la GC realmente presentan coherencia estratégica entre lo que se hace y se propone. Dobni & Sand, (2018) afirman que:

“este enfoque iterativo y consciente potencia la importancia de las capacidades dinámicas que transmite la gestión activa en su responsabilidad de

desafiar, mejorar e inspirar continuamente la estrategia de la empresa y su ejecución a través de su infraestructura de innovación” (p. 800).

Por eso, según Dobni & Sand, (2018) , los procesos son un espacio donde el conocimiento se transforma en decisiones estratégicas y aprendizajes colectivos. En esta dirección, la GC encuentra en los procesos no solo un soporte operativo, que se origina a partir de las actividades que permiten identificar, crear, compartir, almacenar y aplicar conocimiento, sino también un vínculo estratégico. El proceso deja de ser solo un flujo que organiza tareas y pasa a ser un espacio donde el conocimiento se traduce en decisiones, orienta la acción y dialoga con la estrategia, haciendo visible su contribución al cumplimiento de los resultados organizacionales. Es importante mencionar aquí que los procesos son el puente entre DO y DE de la GC.

Tanto Crossan & Apaydin, (2010) como Dobni & Sand, (2018), afirman que los procesos son infraestructura cognitiva y social por donde el conocimiento fluye y se transforma en innovación. Por su parte Crossan & Apaydin, (2010) enfatizan que la innovación implica “adopción, asimilación y explotación de una novedad con valor añadido” (p. 1155), mientras que Dobni & Sand, (2018) explican que esto solo es posible cuando existe “Alineación precisa de procesos, sistemas y tecnologías para respaldar la capacidad para innovar” (p. 800). Es por eso por lo que se dice que los procesos, son el núcleo integrador que conecta la GC con la capacidad dinámica de innovar.

1.4. La multiescalaridad de la gestión del conocimiento

La GC no puede analizarse desde un solo plano, sino como un proceso dinámico que fluye en diferentes niveles dentro y fuera de la organización. De acuerdo con Nonaka & Takeuchi, (1995) “la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras” (p. 82). Esta perspectiva confirma que el conocimiento organizacional posee una característica multiescalar, ya que fluye desde el nivel individual donde por medio de interacciones colectivas se expande a otros niveles.

En este sentido. Nonaka & Takeuchi, (1995) afirman que: “la creación de conocimiento comienza con el esfuerzo de un individuo para validar o justificar sus creencias y su compromiso con el trabajo” (p. 254). Además, Nonaka & Takeuchi, (1995) señalan que “la organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción que se da en el interior del grupo” (p. 13). De este modo, el conocimiento debe analizarse en diferentes niveles, individual, grupal, organizacional e interorganizacional, que al interactuar entre sí, permiten que el conocimiento emerja y se constituya el conocimiento organizacional. A continuación, se profundizará como se vive la GC en cada uno de estos niveles.

1.4.1. Nivel Individual

La estructura de la GC orientada a la innovación, según van den Berg & Kaur, (2022) establece que el nivel individual es el centro donde nacen las ideas, se desarrollan las habilidades cognitivas y se aceleran las conductas que hacen posible

convertir el conocimiento en valor (p. 1409). Para (Adobor & Kudonoo, 2025) la innovación surge de procesos individuales de aprendizaje, reflexión y adaptación que permiten transformar la incertidumbre en conocimiento útil. (Adobor & Kudonoo, 2025) destacan que, cuando las personas cultivan autoliderazgo, mindfulness y aprendizaje continuo, pueden convertir la experiencia y el error en nuevas formas de actuar y crear valor, haciendo de la innovación un resultado natural de la gestión del conocimiento a nivel individual.

En su libro *El ADN del innovador* Clayton M. Christensen et al., (2011), muestran que los innovadores tienen un patrón de comportamientos conocido como habilidades de descubrimiento, que incluyen: cuestionar, observar, crear redes, experimentar y pensar de forma asociativa (p. 32). Estas habilidades, en lugar de ser talentos naturales, son el resultado de una práctica con propósito, en el que la persona se enfrenta voluntariamente a situaciones, personas y experiencias que expanden su marco mental (p. 32). Cuestionar significa desafiar supuestos y romper la inercia de pensar de manera convencional; observar requiere prestar atención a patrones, necesidades no expresadas y señales débiles del ambiente; crear redes exige conectar con individuos fuera del círculo habitual para fomentar la diversidad cognitiva; experimentar implica validar hipótesis a través de pruebas rápidas, considerando el error como aprendizaje; y el pensamiento asociativo actúa como motor que combina conocimientos, experiencias y datos que parecen no estar relacionados entre sí para generar soluciones originales (p. 31-32).

Clayton M. Christensen et al., (2011) mencionan que las habilidades de descubrimiento son alcanzables para las personas solo si se promueven cualidades

como la curiosidad constante, la resiliencia frente al fracaso y la valentía para actuar en condiciones de incertidumbre (p. 177). Ellos mencionan que el innovador no se restringe a generar ideas; está en búsqueda de lugares donde pueda contrastarlas, recibir retroalimentación y aprender. Por lo tanto, para potenciar este nivel, la organización debe crear entornos que disminuyan la penalización del error y promuevan la exploración (p. 32).

Esta perspectiva también cuenta con el apoyo de la evidencia empírica de Gil, Ocampo, et al., (2025), el cual se enfoca en que el aprendizaje individual, es entendido como el proceso mediante el cual se adquiere, transforma y aplica conocimiento para solucionar problemas de manera creativa, y esto se asocia positivamente con el comportamiento innovador (p. 02). Sin embargo, según Gil, Ocampo, et al., (2025) este aprendizaje se favorece cuando existe autonomía laboral, puesto que esta condición anima a realizar más experimentación y tomar decisiones. Adicional, el conocimiento creado a nivel individual se comparte y se enriquece a través del aprendizaje grupal (p. 02). Por lo tanto, Gil, Ocampo, et al., (2025) aporta un punto sumamente relevante aquí y es que las habilidades individuales se fortalecen en ambientes que impulsan la libertad y colaboración (p. 02).

Hong et al., (2025) permite entender el papel del individuo en la innovación desde la perspectiva de capital intelectual individual, a la cual se refiere: “Este capital integra el capital humano (conocimientos, habilidades y experiencia), el capital social (redes y relaciones que facilitan el acceso a información y perspectivas diversas) y el capital organizacional (procesos, herramientas y estructuras

disponibles para la acción)” (p. 03). Por lo que para Hong et al., (2025), un capital intelectual individual no solo promueve la participación en las diferentes etapas del proceso creativo, sino que además garantiza una mejor alineación de las iniciativas con los objetivos estratégicos y las políticas de la organización (p. 03).

Con todos los planteamientos expuestos, el nivel individual se comprende como la intersección entre las habilidades de descubrimiento que se practican de manera intencionada, la capacidad de aprendizaje constante que permite la autonomía y los recursos intangibles que potencian el compromiso creativo y la alineación estratégica. Donde se sugiere que, para gestionar este nivel, es necesario detectar y fomentar que el talento esté abierto a la experimentación y al pensamiento asociativo, facilitando las condiciones para que estas habilidades se pongan en práctica y garantizando el acceso a redes y recursos que aumenten el capital intelectual disponible. Solo así el conocimiento generado a nivel individual podrá escalar hacia los niveles grupal, organizacional e interorganizacional.

1.4.2. Nivel Grupal

La GC a nivel grupal es un elemento esencial de conexión entre lo individual y lo organizacional, porque en los equipos se produce la socialización del conocimiento, el desarrollo o la construcción de significados compartidos y la conversión del conocimiento en capacidades colectivas. En este sentido, Loon, (2019) enfatiza que “A nivel de grupo, las teorías de aprendizaje constructivistas argumentan que los individuos aprenden unos de otros, y que sus contextos y entornos inmediatos desempeñan un papel fundamental” (p. 437). Esto quiere decir

que el aprendizaje no es solo un proceso individual, sino que se enriquece al interactuar con otros, donde el intercambio y la reciprocidad potencian la creación de nuevo conocimiento.

Loon, (2019) fundamenta el nivel grupal en teorías como la del capital social, al igual que Hong et al., (2025) como vimos anteriormente, por eso Loon, (2019) afirma que: “el conocimiento está arraigado en el tejido de las comunidades inmediatas, por ejemplo, el lugar de trabajo” (p. 437), y en la teoría del intercambio social, que sostiene que el conocimiento fluye cuando existen relaciones de cooperación y beneficio mutuo (p. 437).

Por eso, para corresponder a este tipo de teoría, la confianza se vuelve un componente esencial para que el grupo funcione como espacio de GC. Tal como advierte Loon, (2019) “la confianza afectiva (en colegas y líderes) también tiene un efecto importante en el intercambio de conocimientos” (p. 437). Cuando los integrantes de un equipo sienten que hay un ambiente de apoyo, respeto y credibilidad, están más abiertos a expresar ideas, intercambiar información y participar en procesos de aprendizaje colectivo (p. 437) .

Para complementar todo lo anterior, el concepto de Ba, toma fuerza, el cual fue presentado por Nonaka & Konno, (1998) que define lo siguiente: “El *Ba*, se refiere a un espacio físico, virtual y mental o una combinación de todos estos para la generación de ideas nuevas y originales, desarrollada por personas y/o equipos de trabajo” (p. 47), el cual “constituye una ayuda para la solución de problemas dentro de una organización o un equipo de trabajo” (p. 47). El espacio al que se

refieren puede ser una sala de reuniones, un foro digital o una comunidad de práctica, sin embargo, en cualquiera de los casos actúa como contenedor sociocognitivo en el que el conocimiento tácito se transforma en explícito y viceversa. En palabras de César et al., (2014) , “el Ba surge en individuos, grupos, equipos de trabajo, círculos informales, comunidades, redes” (p. 47) evidenciando así su naturaleza expansiva y colaborativa.

Por lo tanto, el proceso de creación de conocimiento en grupos ocurre mediante interacciones dinámicas y continuas, como sugiere César et al., (2014) “la creación de conocimiento es un proceso continuo de interacciones que ocurren en dicho espacio” (p. 48). Estas interacciones se materializan en dinámicas colectivas como las conversaciones estratégicas, que posibilitan “tener conversaciones en grupo para formar conceptos” (p. 48). Además, estos espacios no solo producen ideas, sino que también fomentan la creatividad, crean una identidad colectiva y construyen confianza recíproca, lo cual fortalece la capacidad de innovación de la organización.

Tras la pandemia, muchas de estas dinámicas se trasladaron a plataformas digitales, lo cual reforzó la importancia del nivel grupal en contextos híbridos. Dutta et al., (2023) demuestran la manera en que las empresas crean comunidades virtuales para promover el intercambio de conocimiento, Dutta et al., (2023) hace referencia a: “Me siento cómodo compartiendo porque nos sentimos motivados, reconocidos y recompensados por nuestros esfuerzos de compartir conocimientos” (p. 220). De acuerdo con esto, la apertura y el reconocimiento se transformaron en estímulos para la socialización grupal. La tecnología, de la misma manera, se

desarrolló como habilitador de la colaboración, Dutta et al., (2023) afirma que: “Las plataformas tecnológicas como Yammer, mensajería instantánea o las plataformas de redes sociales internas de una organización permiten la comunicación y el libre flujo de información.” (p. 220) promoviendo la divulgación de información y el trabajo en conjunto en equipos dispersos.

Dutta et al., (2023) sostienen que, gracias a la creación de comunidades de prácticas, los colaboradores pudieron participar en espacios para discutir y aprender juntos (p. 220). Igualmente, se fomentaron prácticas como la mentoría digital, que consiste en que los líderes y expertos trasladen sus procesos a plataformas en línea para mantener el acompañamiento (p. 221). Estas medidas no solo posibilitaron la difusión de conocimientos, sino que además robustecieron los vínculos entre integrantes de un mismo conjunto, aun a distancia.

Es relevante destacar que estas dinámicas de grupo no se producen espontáneamente, sino que requieren condiciones habilitantes vinculadas al liderazgo y a la formalización de prácticas. La digitalización de la GC, según Dutta et al., (2023): “Fue un resultado importante del proceso de socialización de la gestión del conocimiento.” (p. 227), pero su éxito fue posible gracias a la participación de líderes que promovieron la cohesión de los equipos: “el liderazgo transformacional es un factor importante para generar confianza, influir en el cambio a través de la visión y mejorar la cohesión del equipo.” (p. 227). Además, los procesos jugaron un papel crucial en la creación de hábitos para externalizar el conocimiento, como grabar y transcribir reuniones con el fin de crear repositorios accesibles.

En resumen, el nivel grupal es el puente que conecta al individuo y la organización. Estableciendo que es en los equipos donde se concretan las interacciones que permiten que la experiencia individual se convierta en conocimiento colectivo, donde la confianza es el elemento habilitador de la colaboración. Como concluyen Dobni & Wilson, (2024), las prácticas de GC grupal “captaron la esencia de la socialización, el compromiso y los recursos de la cultura de innovación de una organización.” (p. 28), confirmando que el aprendizaje colectivo y la cohesión social no son opcionales, sino esenciales para la innovación.

1.4.3. Nivel Organizacional

Si a nivel individual el conocimiento se manifiesta en actitudes y competencias personales, y en el nivel grupal mediante dinámicas de interacción y sentido compartido, en el nivel organizacional toma una naturaleza sistémica. De acuerdo con Loon, (2019) en este nivel, la GC deja de ser una iniciativa más y se convierte en una capacidad transversal que “diseña sistemas, tecnologías, prácticas, habilidades y comportamientos” (p. 436). Con el objetivo de “facilitar el almacenamiento, la transformación, la cooptación y la difusión del conocimiento en toda la empresa” (p. 436). En este sentido, la cultura de la práctica de GC “impulsa y soporta la arquitectura para asegurar que el conocimiento sea compartido, difundido y reutilizado” (p. 436).

Por eso la cultura organizacional es tan importante para la práctica de la GC. En entornos en los que la colaboración y la confianza son lo más importante, el conocimiento se distribuye con naturalidad y se transforma en un recurso común.

Como señalan Le & Ha, (2024) en sus estudios sobre cultura colaborativa, “una cultura colaborativa estimulará la adquisición, el intercambio y la aplicación de habilidades y experiencia relacionadas con las tareas entre los empleados para el logro y beneficio mutuos” (p. 2576). Le & Ha, (2024) mencionan que, la colaboración efectiva se construye sobre la confianza: “la confianza se consideran un medio útil para ayudar a las empresas a fomentar que los empleados reúnan, compartan y apliquen más ideas y conocimientos para la innovación” (p. 2574).

Según Hogan & Coote, (2014), la GC en el nivel organizacional tiene una naturaleza integradora y mediadora, esto significa que tiene en cuenta la información de diferentes áreas y, al mismo tiempo, media entre el conocimiento tácito y explícito, lo cual permite que se convierta en acciones y resultados (p. 1610). Hogan & Coote, (2014) demuestran que si los procesos organizacionales, son aplicados con coherencia el conocimiento se transmite con menos fricción, se actualiza de manera constante y ayuda a generar conductas innovadoras (pp. 1616–1617).

En resumen, en el nivel organizacional la GC se establece como una capacidad sistémica que integra procesos, tecnologías y cultura para asegurar que el conocimiento fluya, se renueve y se traduzca en resultados. Este nivel encuentra en la colaboración y la confianza las bases para compartir y aplicar ideas de manera efectiva, mientras que su función mediadora entre lo tácito y lo explícito hace posible la generación de comportamientos innovadores que tienen un impacto directo en el rendimiento y la competitividad de la organización.

1.4.4. Nivel Interorganizacional

La GC, en el nivel interorganizacional debe trascender las fronteras de la organización mediante la creación de redes colaborativas y alianzas estratégicas que den lugar a ecosistemas abiertos (Alam et al., 2022); (Rivas-Montoya et al., 2024). En este contexto, el conocimiento no se puede gestionar como un recurso privado y restringido, sino como un flujo dinámico que circula y se potencializa entre actores diversos (Xie & Yu, 2025, p. 3) y por lo que exige prácticas que ayuden a movilizarlo, absorberlo y transformarlo en valor colectivo (Shaikh & Bogers, 2025, p. 9).

Según Alam et al., (2022) en este nivel, es necesario pasar de “ego-sistemas” tal como los autores lo llaman, a sistemas abiertos, donde la colaboración entre diversos actores hace posible la innovación (p. 177). Bajo esta idea, la GC se debe enfocar en crear canales de transferencia y aprendizaje mutuo, donde se disminuyan interacciones bilaterales y se potencien redes que permitan el flujo constante de conocimientos, vivencias y tecnologías (p. 178). Sin embargo, pasar de “ego-sistemas” a prácticas más abiertas, puede generar tensiones debido a que existirá una necesidad invisible pero movilizadora de proteger el conocimiento estratégico (p. 179).

Xie & Yu, (2025) afirman que “la innovación colaborativa ha surgido como un canal crucial para que las empresas focales participen conjuntamente en actividades de innovación y desencadenen fácilmente derrames de conocimiento” (p. 1). Xie & Yu, (2025) proponen que la estabilidad entre redes es lo que permite

los derrames mencionados, la tecnología también tienen impacto en ellos, al integrar los aprendizajes distribuidos. Xie & Yu, (2025) sustentan este hecho con: “la estabilidad de la red es una de las condiciones cruciales que contribuyen al éxito de la difusión del conocimiento en los procesos de colaboración” (p. 2). En este sentido, Xie & Yu, (2025) dicen que “garantizar la estabilidad de esta estructura de red es vital para mantener relaciones ecosistémicas sostenidas y fiables, de las que dependen los flujos de conocimiento” (p. 3). De acuerdo con esto, la GC interorganizacional necesita redes estables y métodos que favorezcan la absorción de conocimiento compartido, para evitar que la apertura de la red conduzca a una pérdida de valor.

Para Shaikh & Bogers, (2025), el reto central en las relaciones interorganizacionales está en la gobernanza. Shaikh & Bogers, (2025) explican que la innovación abierta necesita una coordinación estratégica de todos los participantes involucrados mediante la creación de incentivos y controles (p. 5). Según Shaikh & Bogers, (2025), los incentivos, tanto pecuniarios (pagos, regalías, recompensas) como no pecuniarios (aprendizaje, reputación, visibilidad), promueven la difusión del conocimiento y su puesta en común (p. 5). Por su parte, los controles pueden ser de carácter relacional (confianza, ajuste mutuo, normas sociales) o de resultados (KPI, métricas, auditorías y OKRs compartidos), funcionando como garantías para que el conocimiento fluya sin comprometer la posición competitiva de cada organización (p. 5). En este sentido, la GC se transforma en un proceso de equilibrio, fomentar la apertura necesaria para innovar

sin dejar de controlar los activos críticos de conocimiento (p. 5). contextual (van den Berg & Kaur, 2022)

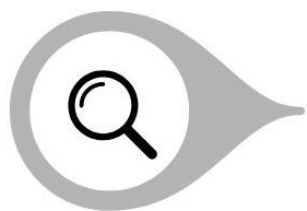
En este nivel, el conocimiento adquiere una naturaleza distribuida, es decir, no pertenece a un único agente; se produce a través de la interacción y se distribuye por medio de redes, mientras que se protege y se regula mediante una buena gobernanza. Además, se transforma en innovación gracias a la capacidad de absorción y el aprendizaje conjunto (Xie & Yu, (2025)). Por lo tanto, la GC interorganizacional se considera como un proceso emergente de co-creación colectiva, donde la calidad de las relaciones, la estabilidad de las estructuras y la presencia de mecanismos confiables son factores que determinan si el conocimiento compartido se convierte en ventaja competitiva sostenible para todo el ecosistema.

2. METODOLOGÍA

El presente trabajo estuvo orientado por un enfoque cualitativo, el cual se fundamentó en la exploración, revisión bibliográfica y análisis de literatura enfocada en la GC e innovación organizacional. De esta forma, el desarrollo metodológico se llevó a cabo en tres fases, donde, se inició con una búsqueda bibliográfica de los conceptos en cuestión, que permitió evidenciar el desarrollo del concepto del conocimiento, así como las principales definiciones y las dos dimensiones en las que se moviliza la GC en diferentes escalas: individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

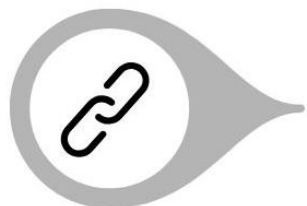
En la segunda fase, se analizaron y se relacionaron los conceptos y perspectivas más relevantes con el objeto de estudio, a través de la agrupación y categorización de la información. Por último, en la fase final se construyó el marco de acción consolidando las dos dimensiones de la GC, las cuales fueron determinadas a través de la interpretación de la literatura, además, el diseño también tuvo en cuenta los diferentes niveles en los que fluye el conocimiento organizacional. La figura 4, ilustra las fases metodológicas mencionadas y se presenta a continuación.

Figura 4. Proceso metodológico.



Exploración de literatura

Formulación de ecuaciones de búsqueda.
Búsqueda y revisión de literatura.
Identificación de literatura con potencial.
Recolección de información.



Conexión de conceptos claves

Lectura exploratoria de documentos.
Análisis, depuración y relación de conceptos.
Elaboración de RAE (resúmenes analíticos)
Interpretación de datos y conceptos



Construcción del marco de acción

Definición y articulación de ejes temáticos.
Análisis de la relación de los componentes conceptuales.
Diseño del marco a partir de los resultados encontrados.

2.1. Fase de exploración

En esta fase inicial, el propósito fue explorar la literatura sobre el conocimiento, la GC y la manera en cómo esta última se contextualiza en las organizaciones, a través de esto se construyeron las ecuaciones de búsqueda. De esta forma, se organizó el material bibliográfico teniendo en cuenta la idoneidad y

pertinencia de él. El proceso de búsqueda abarcó diversas fuentes de información, como bibliotecas digitales especializadas, publicaciones académicas, artículos de revistas indexadas, libros y bases de datos reconocidas como Scopus, ScienceDirect y Emerald. Con el fin de agilizar el proceso de exploración y abstracción de información dentro del trabajo se utilizaron las palabras claves que se presentan en la tabla 4 como ecuaciones de búsqueda durante la investigación.

Tabla 4. *Ecuaciones de búsqueda.*

Enfoques	Niveles	Facilitadores	Innovación
("knowledge management" OR "KM") AND ("strategic approach" OR "operational approach" OR "managerial approach") AND (organization OR firm OR enterprise)	("knowledge management" OR "KM") AND ("individual level" OR "micro level" OR "employee level" OR "group level" OR "team level" OR "organizational level" OR "interorganizational" OR "ecosystem")	("knowledge management" OR "KM") AND ("organizational capacity" OR "absorptive capacity" OR "dynamic capabilities") AND ("knowledge creation" OR "knowledge sharing" OR "knowledge storage")	("knowledge management" OR "KM") AND ("innovation enabler" OR "innovation driver" OR "innovation catalyst" OR "innovation capability") AND (organization OR firm OR enterprise)

"knowledge
application")

La investigación posibilitó obtener un volumen significativo de material bibliográfico, al cual, se le aplicaron criterios de depuración que incluyeron la pertinencia temática, la relevancia de los autores, la vigencia de las publicaciones y su conexión con los objetivos de la investigación. Como resultado, se eligieron los documentos más relevantes, los cuales fueron clasificados de manera analítica para facilitar su análisis comparativo.

2.2. Fase de conexión

Durante esta fase se realizó un análisis minucioso y una sistematización de las fuentes bibliográficas ya elegidas. Para este propósito, se desarrollaron resúmenes analíticos especializados (RAE) que sirvieron como base para la extracción y organización de la información relevante acerca de la GC e innovación organizacional. Esta técnica posibilitó la identificación de los aportes teóricos más destacados, las metodologías utilizadas, los descubrimientos y resultados más importantes, además del lugar que ocupa cada fuente en relación con los objetivos de la investigación. A partir de esto, se avanzó hacia la fase de construcción.

2.3. Fase de construcción

Un marco se puede definir según el Cambridge University Press. (s. f.), (2025) como: “una estructura de soporte alrededor de la cual se puede construir algo; un sistema de reglas, ideas, o creencias que se utiliza para planificar o decidir algo” (p. 2). Mientras que McGinnis & Ostrom, (2014) define los marcos como “el

vocabulario básico de conceptos y términos que puede utilizarse para construir los tipos de explicaciones causales que se esperan de una teoría. Estos marcos organizan la investigación diagnóstica, descriptiva y prescriptiva” (p. 2). En otros términos, según Partelow, (2023) “los marcos son útiles para sintetizar y comunicar conceptos fundamentales en un campo” (p. 1).

Cumming, (2014) distingue entre cinco tipos de marco, entre los cuales se encuentra el de interés de este trabajo de grado, el marco orientado a la acción. El cual, es definido por Cumming, (2014) como aquel que busca guiar la práctica y la toma de decisiones, a través, de ser un puente entre teoría e implementaciones, seleccionando variables relevantes con intervenciones concretas.

De esta manera, los conceptos y los hallazgos encontrados en las fases anteriores de la investigación, permiten construir un marco de acción entendido como un conjunto de elementos y procesos integrados que se obtienen del análisis realizado. Para la construcción del marco se tuvo en cuenta la síntesis y comparación conceptual, igualmente las categorías analíticas y los ejes temáticos que respaldan la investigación, garantizando la vinculación y las conexiones entre las ideas y elementos fundamentales.

3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Para presentar los resultados es necesario iniciar definiendo el conocimiento como el recurso estratégico más importante, ya que tiene la capacidad de fusionar los diferentes activos organizacionales y transformarlos en nuevos conceptos que permitan brindar un valor superior a los clientes (Goel et al., 2010, p.113). Igualmente, (Goel et al., 2010) establecen que es la GC la que permite que el conocimiento se pueda transformar en innovación.

La innovación, según la literatura, es intensiva en conocimiento y se basa en circuitos organizados de adquisición, circulación y aplicación (Crossan & Apaydin, 2010);(Heisig, 2009). Dobni & Wilson, (2024) advierten que estos circuitos rara vez operan de forma integrada. Por lo que sugieren que no basta con examinar solamente los procesos operativos de la GC, sino también que se debe analizar los facilitadores que los respaldan y los niveles en los que el conocimiento se desarrolla, los cuales son: individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Goel et al., 2010);(van den Berg & Kaur, 2022).

Los resultados que se presentan a continuación tienen como propósito ilustrar cómo fluye el conocimiento de manera multiescalar. El análisis permite identificar patrones de coherencia, pero lo que más destaca es un conjunto de condiciones necesarias, actitudes, espacios de interacción y características organizacionales, que se sugieren para potenciar la capacidad innovadora. Con base en lo anterior, se propone un marco de acción integrador que incluye la DE y la DO de la GC, con el fin de potenciar la innovación y el desempeño organizacional.

3.1. Dimensión estratégica

La estrategia, el liderazgo, la cultura, la medición y la tecnología son reconocidos como los facilitadores claves de la GC en la propuesta clásica de Goel et al., (2010). Cuando estos componentes se alinean con los procesos operativos de la GC, forman la infraestructura invisible que posibilita transformar el conocimiento en una ventaja competitiva (p. 113). Sin embargo, el desafío no está en establecer cuáles son los facilitadores, sino en garantizar que actúen de manera cohesionada hacia los objetivos estratégicos. Puesto que solo a través de la integración de las dos dimensiones es posible movilizar el conocimiento y configurarlo en el mercado como la base de una capacidad innovadora, capaz de convertir el conocimiento en valor y de mantener la capacidad adaptativa organizacional en contextos de cambio.

La perspectiva de (Dobni & Sand, 2018) presenta una ruptura significativa en este momento. Para (Dobni & Sand, 2018) “en cierto sentido, la innovación se convierte en la estrategia de la organización.” (p. 804). La estrategia, por tanto, no se concibe como un plan formal, sino como una práctica cotidiana de generación de valor, para (Dobni & Sand, 2018) “no existe una estrategia óptima estándar entre sí, sino más bien una que se ajuste a la singularidad de cada empresa” (p. 799). Desde esta visión, la estrategia surge del conocimiento tácito que reside en la organización y deja de ser un facilitador más; y se convierte en el principio articulador que une a todos los demás, donde a su vez, es el resultado de lo que logran los demás facilitadores.

Por eso, como señala (Coyle, 2018) “no es algo que eres, es algo que haces” (p.10). En consecuencia, la cultura, el liderazgo, los procesos, la tecnología y las métricas deben estar alineados con la estrategia organizacional, de lo contrario los esfuerzos no tienen un impacto en innovación. En otras palabras, la organización debe ser consciente de lo que hace y actuar con coherencia respecto a lo que espera alcanzar, para así movilizarse efectivamente hacia ese propósito.

La cultura tiene un papel primordial dentro de la arquitectura de los facilitadores, ya que establece las condiciones simbólicas y relacionales que permiten el flujo, el debate y la conversión del conocimiento en innovación. Una cultura que apoye verdaderamente esas iniciativas es aquella en la que todo puede ser discutido, donde se prioriza la búsqueda de sentido por encima de la simple ejecución, se plantean preguntas productivas y se promueve una escucha empática enfocada en entender más que en imponer. Este tipo de cultura sostiene diálogos estratégicos que revelan conocimiento tácito y lo transforman en acción colectiva (César et al., 2014).

Por el mismo camino, Coyle, (2018) explica que la seguridad no se piensa como algo tan importante dentro de las organizaciones, pero para el autor, “la seguridad no es la medición climática emocional, sino la base sobre la que se construye una cultura sólida” (p.15) . Para Coyle, (2018), esta sensación de seguridad se genera a través de señales de pertenencia, como la proximidad, la atención, la coherencia del lenguaje, la energía, y el reconocimiento constante, entre otras (p.19). En este sentido, Coyle, (2018) menciona que los grupos que logran un desempeño sobresaliente son aquellos que expresan de manera compartida sus

expectativas y modelan activamente la cooperación, creando entornos donde las personas pueden asumir riesgos, confrontar ideas y explorar nuevas posibilidades sin temor a represalias (p.22).

La investigación de (Edmondson, 2018) sobre The Fearless Organization refuerza esta idea, cuanto más seguro es el ambiente, mayor es la disposición de los colaboradores a soñar, proponer y arriesgarse. Asimismo, (Edmondson, 2018) señala que “una vez que los líderes comprenden la verdadera naturaleza de la seguridad psicológica, estarán dispuestos a asumir el trabajo de expulsar el miedo de la organización para crear las condiciones para el aprendizaje, la innovación y el crecimiento” (p. 180).

A nivel interno, el liderazgo tiene fuerte influencia en las dinámicas organizacionales, pero en contextos interorganizacionales exige mucho más. En esos escenarios, como lo indican Lechner et al., (2023), el liderazgo asume un rol orquestador, enfocado en establecer reglas de juego, gestionar tensiones y mantener la legitimidad de los ecosistemas de innovación. Este matiz confirma que el liderazgo es un habilitador multiescalar, hacia adentro fomenta confianza y aprendizaje, y hacia afuera garantiza que los flujos de conocimiento tengan la capacidad de ir más allá de las fronteras organizacionales y regresen con nuevos aprendizajes.

La tecnología, también es un facilitador relevante en esta investigación, el carácter socio-tecnológico, permite entender el potencial de esa simbiosis para mejorar el acceso y la difusión del conocimiento, sin embargo, solo añade valor si

se integra con las dinámicas sociales de aprendizaje (Bencsik, 2021);(Jarrahi et al., 2023). Las métricas, en cambio, son el mecanismo que transforma la GC en gobernanza y práctica legítima; la medición no solo se refiera a contabilizar, sino también a capturar cómo el conocimiento contribuye a la innovación, al aprendizaje colectivo y al desempeño sostenible (Choy et al., 2006). Por último, los mismos procesos deben reconocerse como facilitadores, ya que son el puente que conecta la estrategia con la práctica y aseguran que el conocimiento fluya de manera organizada.

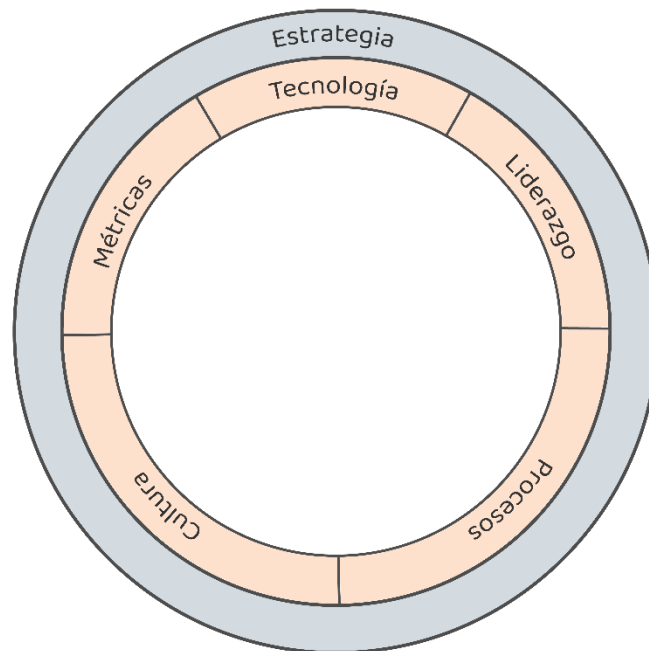
Por otra parte, (Rivas-Montoya et al., 2024) determinan que la estrategia abierta se sustenta en prácticas que promueven la inclusión de actores y la transparencia en el despliegue de la información. Su estudio sobre empresas latinoamericanas muestra que, a mayor grado de apertura, mayores son los beneficios para la organización, tales como el aprendizaje, el desarrollo de capacidades, el acceso a conocimiento diverso y el fortalecimiento del compromiso colectivo. Asimismo, para (Rivas-Montoya et al., 2024) la apertura estratégica, al fomentar la confianza y la cocreación, se convierte en un medio eficaz para fortalecer tanto la cultura interna como la legitimidad externa de las organizaciones. En este sentido, los facilitadores se vuelven incoherentes si no existen la transparencia y la conexión.

En conclusión, los facilitadores de la GC cobran sentido a través de su interrelación. Es por esta razón, que la figura 5 propone un eje circular, delineado por la estrategia, la cual envuelve a los demás facilitadores para orientarlos. Sin embargo, como lo mencionamos anteriormente, la estrategia solo se cumplirá si

internamente los procesos y la cultura son coherentes con lo plasmado, es por eso, que los facilitadores deben trabajar en esa congruencia.

Por lo anterior, se espera que la cultura proporcione el contexto de significados, el liderazgo genere seguridad, la tecnología expanda capacidades, las métricas den validez al desempeño y los procesos vinculen intención con acción. Pero, lo que se espera realmente es que el producto de la interacción de todos estos facilitadores sea la fuerza habilitadora que convierta el conocimiento en innovación.

Figura 5. *Estrategia como articulador de los facilitadores en la DE.*



3.2. Flujo de conocimiento multiescalar.

El análisis de los resultados hizo posible determinar que la GC se presenta en diferentes niveles, los cuales evidencian la manera en que el conocimiento

emerge, fluye y se transforma tanto dentro como fuera de la organización. Estos niveles (individual, grupal, organizacional e interorganizacional) establecen un flujo continuo donde el aprendizaje comienza en las personas, se expande en los equipos, se incorpora a la organización y se extiende hacia redes más amplias.

Sin embargo, este flujo no es de una sola dirección, el conocimiento externo también se integra y retorna al interior, retroalimentando a los individuos y colectivos que lo capitalizan. Al examinar este movimiento se puede entender qué condiciones y actividades son necesarias en cada nivel, así como los facilitadores que potencian dicho flujo. Más adelante, en el ítem 3.3, se explicará esta relación de forma detallada; por ahora, se presentan algunos hallazgos generalizados que demuestran la manera en que la GC se manifiesta en cada nivel.

En el libro *The Skills Advantage*, (Lalchandani, 2024) argumenta que el éxito empresarial contemporáneo depende de la capacidad de las organizaciones para situar a las personas en el centro de su estrategia. El capítulo “The People First Economy” sostiene que los resultados sostenibles no se alcanzan solo mediante estructuras o procesos eficientes, sino a través de una cultura que potencie el sentido de propósito, la participación y el bienestar de los empleados. (Lalchandani, 2024) indica que las compañías que priorizan el desarrollo humano logran mayores niveles de compromiso, innovación y resiliencia. En ese contexto, la gestión del talento deja de ser una función operativa y se convierte en una ventaja estratégica capaz de transformar la experiencia de los empleados en el principal motor de crecimiento organizacional.

Sin embargo, la literatura también demuestra que el talento por sí solo no asegura la innovación. Solo se pone en marcha cuando se encuentra en entornos de seguridad psicológica, donde es posible expresarse con sinceridad, disentir y contribuir sin temor (Edmondson, 2018). Asimismo, como se había expuesto previamente en el marco conceptual, Clayton M. Christensen et al., (2011) mencionan que las personas innovadoras desarrollan unas habilidades de descubrimiento tales como cuestionar, observar, experimentar, asociar y crear redes, que potencian su capacidad de transformar conocimiento en ideas materializadas. En este nivel, el desafío para la GC no se limita a detectar o contratar individuos con estas habilidades, sino que también consiste en establecer las condiciones necesarias para que estos sean capaces de aplicarlas y conseguirlas en interacción con otros y convertirlas en valor compartido.

A nivel grupal, los resultados indican que la cohesión es el factor que permite que el talento individual se transforme en capacidad colectiva. Como plantean (Obiekwe et al., 2019), la cohesión del equipo fomenta una mejor cooperación, facilita el desarrollo de soluciones más efectivas a los problemas laborales y mejora la participación de las personas en el logro de los objetivos organizacionales. Por su parte, (Kansas, 2023) señala que los equipos altamente cohesionados demuestran mayor creatividad y un mejor desempeño que aquellos con menor cohesión.

(César et al., 2014) señalan que la creación de conocimiento en las organizaciones requiere un contexto de interacción sustentado en la confianza, la creatividad y el compromiso. (César et al., 2014) sostienen que solo en entornos

donde las personas perciben que pueden confiar en los demás y son, a su vez, dignas de confianza, se fortalecen la cooperación, la autoestima y la disposición a compartir conocimiento. Dicho clima relacional favorece la comunicación abierta, la crítica constructiva y el aprendizaje colectivo, elementos indispensables para que el conocimiento fluya, se cuestione y se transforme en innovación. De este modo, la GC en este nivel no solo se centra en la transferencia de información, sino que también establece comunidades de práctica en las que la confianza, la reciprocidad y el propósito común apoyan el aprendizaje compartido y lo orientan hacia la innovación.

En el nivel organizacional, es importante disminuir las brechas entre los silos organizacionales que se pueden crear, los cuales, dividen la información, cortan el flujo de aprendizaje y minimizan los esfuerzos de la GC. Por ejemplo, Senge, (1999) menciona que “cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes” (p. 33). Por eso, se debe buscar que el conocimiento se movilice, se transforme a través de la interacción, no se quede encerrado solo en ciertas áreas, debido a que perdería la capacidad de crear valor transversal.

Por otro lado, si el conocimiento va más allá de los límites y se vincula con la estrategia, se transforma en un recurso sistémico que mantiene la agilidad organizacional y posibilita que surjan conductas o comportamientos innovadores. El verdadero potencial de la GC es la creación de estructuras o sistemas que combinen cultura, procesos y responsabilidad colectiva. La integración es lo que posibilita que

la GC se transforme en una habilidad estratégica, capaz de armonizar las acciones diarias con las metas de innovación.

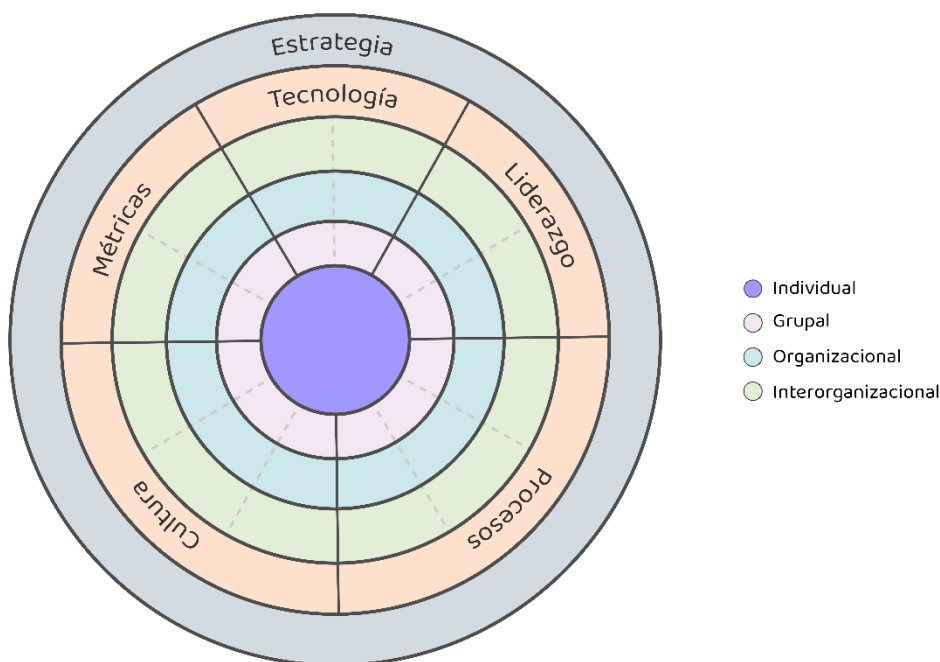
Por último, en el nivel interorganizacional, los resultados muestran que la apertura y la colaboración con externos incrementan el potencial de aprendizaje, pero únicamente si se construye confianza como base de las relaciones. La confianza en este nivel funciona como la contrapartida externa de la seguridad interna; su ausencia hace que los flujos de conocimiento se corten y que las colaboraciones sean superficiales. Por el contrario, si existe confianza, se incrementan las capacidades de absorción, se vencen las barreras tecnológicas y se posibilitan modelos de negocio más sostenibles y flexibles (Alam et al., 2022);(Chesbrough & Bogers, 2013). Esto confirma que la innovación abierta no es solo tener acceso a información de fuentes externas, sino crear estructuras de colaboración que transformen ese conocimiento en valor colectivo.

Lo que se concluye de este análisis es que, aunque cada nivel ofrece condiciones particulares para facilitar la circulación del conocimiento, el mayor desafío detectado es preservar la coherencia entre ellos. Cuando el talento individual no tiene la oportunidad de integrarse con otros, su impacto se reduce; si la organización fomenta silos en vez de corresponsabilidad, los equipos se debilitan; si la apertura interorganizacional no se basa en confianza mutua, puede generar tensiones.

En otras palabras, los resultados muestran que la GC no fracasa por falta de conocimiento, sino por las interrupciones en su tránsito entre niveles. Esta tensión

demuestra que es necesario establecer un marco de acción que alinee los facilitadores en cada etapa, asegurando que el flujo del conocimiento continúe siendo activo y se convierta de manera efectiva en innovación. La Figura 6 resume esta lógica, al representar cómo se integran los niveles dentro del marco que se está construyendo.

Figura 6. DE más los niveles de análisis.



3.3. Articulación entre la DE y la condición multiescalar de la GC

3.3.1. Conocimiento, estrategia e innovación.

En la mayoría de los marcos tradicionales, la estrategia de la GC se concibe sobre todo desde una dimensión operativa, donde se define a través de procesos, similares a los que adaptamos de Heisig, (2009) para este trabajo. Esta aproximación es esencial porque ordena los flujos internos; sin embargo, como lo señalan autores como (Goel et al., 2010), (Kucza, 2001), (Holsapple & Jones, 2004)

y el propio (Heisig, 2009) (ver ítem 1.2.1 del marco conceptual), resulta insuficiente si no se complementa con una dimensión estratégica. Desde diferentes puntos de vista, estos autores concuerdan en que lo operativo debe vincularse con facilitadores como la cultura, los procesos, el liderazgo, las métricas y la tecnología.

Por ello, un planteamiento importante para el desarrollo de este trabajo es que, para lograr una gestión sistemática del conocimiento es necesario la simbiosis entre las dos dimensiones, la estratégica y la operativa. Sin ella, sería imposible que el conocimiento tácito fluya, pero que sobre todo se convierta en capacidades colectivas. Es importante mencionar, que cuando hablamos de dimensión estratégica no solo se habla de los facilitadores, sino de todo el pensamiento sistémico dentro y fuera de la organización donde se oriente el conocimiento hacia la creación de valor.

Profundizando aún más en esa idea, es importante mencionar que la estrategia no se basa en planes operativos, sino que se trata es de crear valor y diferenciación en el mercado. Esa premisa se fundamenta en la manera en cómo (Dobni & Sand, 2018) conceptualizan la estrategia, ya que los autores hacen énfasis en que resulta imposible hablar de estrategia sin considerar la innovación, dado que ambas buscan la materialización en el mercado. Es por eso, que la GC no se debe quedar solo con la visión de coordinar procesos operativos o los facilitadores, sino que debe proyectar el conocimiento hacia el exterior, comercializándolo y transformándolo en innovación.

Según Nieto Cubero et al., (2021) la fase de comercialización es la más importante en los procesos de innovación, sin embargo, es la que menos se estudia. Para Nieto Cubero et al., (2021), el conocimiento solo se vuelve capital estratégico si y solo si se puede validar en el mercado, estableciendo una propuesta de valor con potencial de seguir escalando en el mismo, a pesar de la incertidumbre que habita en él. Es por eso, que se dice que una invención sin mercado no es realmente una innovación. Para profundizar más en el tema, Nieto Cubero et al., (2021) sugieren un marco de tres etapas que conecta el conocimiento aplicado con la estrategia, estas son: la validación de la propuesta de valor, la validación del modelo de negocio y la configuración de mercados.

A pesar de que el planteamiento de Nieto Cubero et al., (2021) es totalmente aplicado hacia la comercialización como consecuencia necesaria para la innovación. Los enfoques de la GC que fueron evaluados en el marco conceptual también enfatizan en estos puntos, pero de una manera más restringida. Por ejemplo, Holsapple & Jones, (2004) en su modelo de la cadena de conocimiento mencionan que para que las actividades tanto primarias como secundarias se complementen, no solo basta con la asimilación interna, sino con la entrega del conocimiento al entorno.

Por otra parte, Henao-Calad et al., (2017) consideran la difusión, comercialización y protección del conocimiento como procesos estratégicos de la GC, demostrando que a pesar de que predominen los caracteres operativos en los enfoques estudiados, la comercialización en el mercado siempre hace parte del

análisis. De manera similar, para Chesbrough & Bogers, (2013) la estrategia de GC debe ser, permeable y orientada al mercado.

Por lo tanto, cuando se habla de estrategia de GC no se puede limitar únicamente al interior de las organizaciones, sino también hacia ámbitos exteriores. Para eso, como se ha mencionado anteriormente, hacia el interior se cuenta con los facilitadores que permiten que el conocimiento fluya, se comparta y sobre todo orientan las actividades operativas de la GC. Mientras que, hacia el exterior, sumado a la visión de la innovación abierta y redes organizacionales, también están los clientes, los ecosistemas que son los que permean la organización con nuevas ideas, retos y alianzas para transformar las capacidades organizacionales. Los facilitadores encuentran su sentido estratégico cuando enlazan ambos enfoques para apoyar la transición del conocimiento a la innovación.

Sin embargo, este paso entre lo interno y lo externo requiere que la estrategia sea abierta, clara y compartida en todos los niveles. (Senge, 1999) afirma que la visión de cada organización no se impone, sino que se genera colectivamente, permitiendo que las personas superen la desconfianza y se unan en torno a un propósito común (p. 261). Para (Senge, 1999), una visión compartida crea identidad, motiva el compromiso genuino y orienta el aprendizaje continuo, afirmando que las personas no se adhieren a ella por obligación, sino por convicción, “La gente no se concentra en el largo plazo porque deba hacerlo, sino porque quiere hacerlo” (p. 263).

Desde este punto de vista, el conocimiento, la estrategia y la innovación no pueden ser considerados como disciplinas separadas. Debido a que la estrategia se construye a partir del conocimiento de la organización y la innovación es el resultado de la valoración del conocimiento en el mercado. Es por eso, que la GC debe ser medida como el resultado de la coherencia del trabajo de los facilitadores que guían las operaciones buscando la materialización del conocimiento, a través de nuevos modelos de negocio o ventajas competitivas que se resumen en comercialización.

3.3.2. Nivel individual como ADN Innovador

Sin embargo, es necesario enfocarnos otra vez en el nivel individual para comprender a fondo la conexión entre GC y estrategia, pues es en ese nivel donde los facilitadores también cuentan con un respaldo coherente. En el libro *The Skills Advantage*, (Lalchandani, 2024) plantea que la verdadera ventaja competitiva de una organización no reside únicamente en su tecnología o en sus ideas, sino en su gente. (Lalchandani, 2024) en el capítulo “The People First Economy”, expone que el valor diferencial de las empresas surge de su capacidad para reunir personas diversas, crear entornos inclusivos y empoderarlas para innovar (pp. 29–31). (Lalchandani, 2024) afirma que es la combinación de talento, diversidad y cultura la que impulsa la creatividad, la resiliencia y el crecimiento sostenido de las organizaciones (p. 31).

En una organización enfocada a la innovación, la densidad del talento no se restringe al conocimiento técnico, sino que incluye los rasgos del innovador

planteados por (Clayton M. Christensen et al., 2011). En otras palabras, como dice Clayton M. Christensen et al., (2011) , la innovación disruptiva se inicia con cada persona; la creatividad surge de conectar elementos que inicialmente parecen desconectados; y los innovadores son aquellos que buscan activamente diversas fuentes de información mediante la indagación, la observación, la creación de redes y la experimentación (p. 167).

La innovación se ve afectada de manera significativa por el compromiso de los empleados, como indican (Gil, Moriano, et al., 2025). Este hecho se caracteriza por una condición mental sostenida, positiva y amplia que se distingue por la dedicación, la energía y la absorción. No es una motivación efímera, sino una postura perdurable que libera recursos a nivel emocional y cognitivo, lo cual permite encauzar energías hacia procesos creativos. De forma adicional, Yi et al., (2022) enfatizan que las actitudes favorables hacia la tecnología, y específicamente la habilidad de reconocerla y utilizarla en los procesos productivos, impulsan la innovación. Esto demuestra que la innovación no es únicamente un suceso estructural o estratégico, sino también el producto de prácticas diarias en el trabajo, en las que son elementos esenciales la actitud, el compromiso y la apropiación tecnológica.

Senge, (1999) complementa lo anterior al señalar que “la estrategia central del liderazgo es sencilla: sea usted un líder. Comprométase con su propio dominio personal” (p. 160). Este dominio personal, entendido como una disciplina para aprender y crecer de manera constante, amplía la capacidad de las personas para crear los resultados que buscan en la vida, y de esa búsqueda emerge el espíritu

de la organización inteligente (p. 160). Desde este punto de vista, el compromiso con el aprendizaje individual es un requisito para que se forme una comunidad organizacional que pueda aprender, innovar y adaptarse.

La afirmación de Senge, (1999), es relevante en este caso: “las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (p. 177). En otras palabras, el aprendizaje individual es la base del aprendizaje colectivo. En la misma línea, Senge, (1999) sostiene que proporcionar las condiciones necesarias para que los individuos tengan vidas enriquecedoras es el trabajo esencial de los directivos. Es decir, el liderazgo no se trata solo de gestionar recursos, sino de promover experiencias que potencien el desarrollo personal (p. 177).

Dobni & Sand, (2018) añaden un punto importante, no es suficiente con esperar comportamientos innovadores de los empleados; la organización debe preguntarse qué acciones requieren de ellos y, sobre todo, modificar los contextos que fomentan esas actitudes. Esto quiere decir que para que la autonomía, el aprendizaje, y la innovación a nivel individual sean posibles, se necesitan sistemas organizacionales que validen y dirijan su energía hacia objetivos colectivos.

La tabla 5 muestra las actividades operativas de cada facilitador a nivel individual, así como sugerencias dirigidas a potenciar el talento, el compromiso y la autonomía. Estos componentes estimulan el conocimiento en las personas y lo

transforman en la base para que la innovación se genere y se difunda dentro de la organización.

Tabla 5. *Actividades operativas de los facilitadores a nivel individual.*

Facilitador	Actividades operativas a nivel individual
Liderazgo	Fomentar la autonomía personal, empoderando a las personas para que tomen decisiones y ejerzan influencia sin requerir un puesto formal. Estimular la mentoría y el acompañamiento Inspirar con el ejemplo y el propósito compartido.
Cultura	Fomentar la autenticidad, la colaboración y el reconocimiento como prácticas que fortalecen el compromiso y la motivación interna Crear un ambiente de apertura en el que no se perciben amenazas al disentir. Vincular las acciones individuales con el objetivo común ("el por qué")
Procesos	Proporcionar marcos para ejercitar las habilidades de descubrimiento (preguntar, observar, experimentar, asociar y crear redes) Organizar ideas individuales en flujos grupales, previniendo su fragmentación
Métricas	Registrar resultados sobre las conductas de colaboración, creatividad y aprendizaje. Medir la disposición individual para compartir el conocimiento. Plantear indicadores de insumo (formación, participación, certificaciones) con resultados (aplicación, transferencia e impacto en proyectos innovadores). Evidenciar el esfuerzo personal a través de la conversión en valor a nivel organizacional.
Tecnología	Promover la capacidad individual para adquirir nuevos instrumentos y aprender. Democratizar el acceso a la información, ampliando la autonomía. Permitir la colaboración y experimentación digital, transformando las prácticas diarias.

En este trabajo, el nivel individual se llamará ADN innovador, en línea con la idea presentada por Clayton M. Christensen et al., (2011). Este concepto resume las características que distinguen a las personas capaces de convertir el

conocimiento en innovación, la flexibilidad para ajustarse a situaciones cambiantes, el dominio personal, la visión para prever oportunidades, la experimentación constante como método de aprendizaje, la valentía para asumir riesgos y la habilidad para vincular ideas distintas y crear conexiones creativas. Este ADN innovador es la base de la GC, porque potencia el talento y lo dirige hacia la generación de valor.

3.3.3. Nivel grupal como dimensión colectiva

El nivel grupal es el ámbito donde los facilitadores de la GC obtienen una dimensión colectiva. A diferencia del nivel individual, el cual tiene como punto de partida las actitudes y competencias individuales, el grupo convierte esas habilidades en sinergias comunes. En este escenario, la retroalimentación se convierte en un proceso esencial porque asegura que el conocimiento circula en los dos sentidos, promueva el aprendizaje a nivel de grupo y genera un lenguaje común. Loon (2019), sostiene que la GC se establece como un sistema de prácticas que une los valores, la cultura y los procesos. Además, menciona que es en el grupo donde estos métodos tienen el potencial de ser validados, cuestionados y mejorados a través de la interacción.

La confianza no ha tenido su propio análisis, sin embargo, ha sido mencionada a lo largo del desarrollo como un habilitador, es por eso, que se convierte en un elemento esencial para lograr la innovación. Debido a que, si esta no está presente en los diferentes niveles, el conocimiento por ejemplo no fluye, ni mucho menos permitiría construir nuevas capacidades. Por eso, según la

perspectiva de Coyle, (2018), no son los equipos más capacitados quienes obtienen mejores resultados, sino los que tienen un flujo libre de información. Por otro lado, de acuerdo con César et al., (2014), los espacios colaborativos hacen visible lo tácito a través de construcciones humanas, en ese sentido, la confianza representa un recurso intangible que permite conductas propias de la innovación.

El liderazgo, a nivel grupal se desarrolla a través de dinámicas de mentoría, co-creación y toma de decisiones distribuidas. Dutta et al., (2023) plantea que, para potencializar la cohesión de los equipos, se necesita un liderazgo que fomente iniciativas de aprendizaje. Por otra parte, César et al., (2014) sostienen que el líder actúa como facilitador de la interacción y del aprendizaje colectivo, ayudando a los individuos a descubrir y desarrollar su potencial. De esta manera, para César et al., (2014) el liderazgo deja de basarse en el control y se orienta hacia la generación de entornos donde el conocimiento fluye, se comparte y se transforma en innovación.

Las redes colaborativas entre los equipos también son un elemento clave para facilitar el trabajo. Estas redes, ya sean formales o informales, fomentan la divulgación de experiencias y saberes, incluyendo puntos de vista variados que enriquecen las soluciones. La inclusión y la transparencia dentro de la estrategia, de acuerdo con Rivas-Montoya et al., (2024) potencian el compromiso del grupo y transforman la visión organizacional en acciones concretas. En el contexto grupal, esto quiere decir que los foros internos y las comunidades de práctica actúan como nodos que centralizan y redistribuyen el conocimiento, lo que produce un aprendizaje colectivo y agiliza los procesos de innovación.

Senge, (1999) afirma que, a través del aprendizaje, el ser humano puede recrearse a sí mismo; si se extrapola esta misma idea hacia los grupos, los aprendizajes se podrían transformar en capacidades compartidas. Donde el aprendizaje en grupo no solo mejore las habilidades, sino que también promueva la resiliencia y la apertura ante situaciones inciertas, con alta tolerancia al fracaso y la experimentación.

Según Covey et al., (2023) la creatividad fluye cuando las personas se sienten liberadas e inspiradas por un objetivo compartido. Además, el autor hace referencia a que la capacidad que tienen los grupos de conectar conocimientos diversos, reinterpretar problemas y generar soluciones innovadoras establece una relación entre la creatividad y el propósito, lo cual crea un ambiente propicio para la innovación.

La pandemia hizo que la digitalización se acelerara, lo que demostró que las plataformas digitales de interacción no solo sustituyeron los espacios presenciales, sino que también se convirtieron en archivos colectivos de saber y memoria. Sin embargo, el estudio de Dutta et al., (2023) advierte que la tecnología no garantiza el flujo de conocimiento por sí sola; para ello, es necesario que esté respaldado por liderazgo, protocolos y normas que formalicen la participación. En consecuencia, la tecnología actúa como un catalizador, pero su valor depende del grado de compromiso y confianza en el grupo.

Para concluir, el reconocimiento y los estímulos simbólicos son elementos que fomentan la cohesión de grupo. Como señala (Tran Pham, 2025), esta cohesión

surge de relaciones basadas en confianza, respeto y reciprocidad, las cuales incrementan el intercambio de conocimientos y la disposición a colaborar. (Tran Pham, 2025) desarrolla este planteamiento desde la teoría del intercambio social, indicando que los miembros de un equipo cuando perciben apoyo y participación equitativa tienden a corresponder con mayor compromiso y creatividad. En este sentido, los facilitadores se incorporan a una dinámica compleja en la que se unen la creatividad, el aprendizaje, el liderazgo, la confianza y la tecnología con el objetivo de incrementar el valor colectivo. Las actividades operativas de cada facilitador a nivel grupal se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. *Actividades operativas de los facilitadores a nivel grupal.*

Facilitadores	Actividades operativas a nivel grupal
Liderazgo	Realizar mentorías y programas de desarrollo de liderazgo, para fortalecer el aprendizaje mutuo entre los miembros del grupo y mejorar la transferencia de conocimientos. Promover la conexión de redes informales, distribuyendo el liderazgo más allá de los cargos formales, para propiciar la confianza y permitir que la información fluya con rapidez.
Cultura	Desarrollar capacidades adaptativas para fomentar la resiliencia colectiva frente a contextos cambiantes. Garantizar un ambiente de colaboración y seguridad, apoyado por la confianza para intercambiar conocimiento sin miedo a juicios. Promover un ambiente de aprendizaje que conduzca a la exploración continua y valide el error como un medio para aprender.
Procesos	Desarrollar capacidades ágiles para posibilitar que los equipos se adapten con rapidez a las alteraciones y transformen la incertidumbre en oportunidades. Crear espacios Ba para ofrecer entornos colaborativos en los que lo conocimiento tácito pueda hacerse explícito y compartirse, lo cual posibilita la co-creación y la innovación conjunta. Practicar metodologías de innovación (design thinking, lean startup, scrum) que fomenten la creatividad y dirijan el conocimiento hacia resultados.

Métricas	Medir la madurez del conocimiento. Medir a través de un indicador de utilización de tecnología (UTI), el nivel de apropiación de herramientas digitales en la organización.
Tecnología	Fomentar laboratorios digitales colaborativos, que permitan el prototipado, la experimentación y la transferencia de conocimientos en entornos virtuales colaborativos, contribuyendo a robustecer la memoria organizacional. Garantizar el desarrollo de competencias digitales para que los equipos tengan la capacidad de apropiarse de estas herramientas, aumentando así su autonomía.

3.3.4. Nivel organizacional como dimensión sistémica

En el nivel organizacional, los facilitadores de la GC tienen una naturaleza sistémica, donde el objetivo es la alineación entre procesos, métricas, liderazgo tecnología y cultura con la estrategia. La cultura organizacional, que trata de un conjunto de valores y normas que dirigen el comportamiento, es la base que convierte la innovación en una práctica habitual (Hogan & Coote, 2014).

En este nivel, la tecnología viene siendo la búsqueda de una simbiosis humano-IA (Jarrahi et al., 2023). Bencsik, (2021) argumenta que la GC y la inteligencia artificial son “dos caras de la misma moneda” (p. 92), donde la primera aporta comprensión y la segunda expande la capacidad de generar conocimiento. Jarrahi et al., (2023) refuerzan esta idea al señalar que la IA al relacionarse con los humanos debe ser vista como una inteligencia colaborativa, en la que esa relación se potencia entre sí, en lugar de reemplazarse. En este contexto, la tecnología viene

a ser un facilitador que refuerza los sistemas ebase, conecta las infraestructuras digitales y permite explotar el capital intelectual disperso en la organización.

Igualmente, es importante mencionar que no es suficiente con dirigir procesos o distribuir recursos; es necesario fomentar un ambiente de retroalimentación y diálogo abierto. Los valores que la alta dirección comunica, según Hogan & Coote, (2014) posibilitan la innovación porque se convierten en comportamientos esperados. Esto, en la práctica, implica que los líderes tienen que comportarse como AI champions Jarrahi et al., (2023), uniendo las capacidades algorítmicas con las necesidades estratégicas y promoviendo que los equipos se apropien de estas herramientas. Por lo tanto, el liderazgo organizacional, más de facilitación y menos jerárquico, enfocado en generar confianza para que la gente intercambie y debata conocimientos sin miedo a represalias, lo cual potencia la habilidad de aprendizaje en conjunto.

Los procesos operacionales de conocimiento constituyen otra pieza central del nivel organizacional. Choy et al., (2006) identifican que las actividades de creación, recolección, organización, transferencia y almacenamiento de conocimiento son esenciales para identificar activos, cerrar brechas y compartir mejores prácticas. Pero, a la misma vez, la ambidestreza organizacional puede descubrir nuevas oportunidades de mercado a la vez que explotan las actuales (Bencsik, (2021). La IA, incorporada en estos procesos, no solo agiliza tareas repetitivas como la clasificación o recuperación de información Jarrahi et al., (2023), sino que permite anticipar y descubrir patrones, revolucionando la forma en que las empresas abordan la innovación.

La cultura organizacional moviliza todos los facilitadores mencionados. Hogan & Coote, (2014) por su parte, enfatiza que la apertura y la flexibilidad impulsan comportamientos innovadores, mientras que la confianza, el profesionalismo y la colaboración generan mayor creatividad y construcción de nuevo conocimiento. Jarrahi et al., (2023) reafirman que el conocimiento tácito sigue estando arraigado en la práctica humana y no puede ser totalmente sustituido por algoritmos. Entonces, la cultura debe de ser deliberadamente orientada al conocimiento, convertida en valores que legitimen la exploración y la explotación y adaptada al mercado para asegurar la pertinencia.

Las métricas deben realizarse para garantizar que la GC no se quede en palabras abstractas. Choy et al., (2006) indican que el entusiasmo se fortalece a través de los resultados que son medidos, tal como se presentó en el marco conceptual. Por lo tanto, lo que propone el mismo autor es que las métricas organizacionales no se queden solo en indicadores financieros, sino que incluyan la valorización de activos intangibles, como el capital humano, estructural y relacional Bencsik, (2021). Para impedir prejuicios y garantizar que los resultados se convertirán en valor real Jarrahi et al., (2023) también advierten sobre la importancia de realizar auditorías continuas a los sistemas de IA. Reconocer y recompensar a quienes aplican nuevas ideas, como señalan Hogan & Coote, (2014), fortalece la legitimidad de las prácticas innovadoras y establece una relación directa entre el esfuerzo y el desempeño de la organización.

La interacción de estos facilitadores no se realiza de forma automática, sino mediante infraestructuras organizacionales que sean consistentes. Como indica

Jarrahi et al., (2023), el valor de la IA y de la GC no está solo en la tecnología, sino en su conexión con personas capacitadas y procesos reestructurados. Esto exige un enfoque integral, en el que las inversiones en plataformas de tecnología, programas de formación y rediseño de procesos estén en consonancia con una estrategia enfocada en el conocimiento.

El nivel organizacional conecta los facilitadores de la GC en un sistema integrado, creando una alianza entre humano-IA. El liderazgo promueve feedback y confianza; los procesos se centran en la operatividad del conocimiento bajo lógicas ambidiestras; la cultura orienta los comportamientos hacia la apertura y el conocimiento; y por último, las métricas validan el esfuerzo al hacerlo visible y recompensable. En la tabla 7 se exponen las actividades operativas de los facilitadores a nivel organizacional.

Tabla 7. *Actividades operativas de los facilitadores a nivel organizacional.*

Facilitadores	Actividades operativas a nivel organizacional
Liderazgo	Impulsar un propósito común que una a toda la organización; actuación como <i>AI champions</i> , conectando capacidades tecnológicas con necesidades estratégicas. Alcanzar una visión sistémica de la organización.
Cultura	Promover una organización orientada al conocimiento. Fomentar valores organizacionales que respalden la cooperación, la flexibilidad y la apertura. Favorecer una organización con orientación al mercado.
Procesos	Efectuar los procesos operativos de conocimiento (identificar, crear, compartir, almacenar, aplicar). Impulsar los procesos ambidiestros que equilibren exploración y explotación. Apoyar los procesos de aplicación de conocimiento, garantizando que lo aprendido impacte en decisiones, productos y servicios.
Métricas	Crear incentivos y recompensas que validen las prácticas de innovación.

	Alcanzar métricas enfocadas al conocimiento, que incluyan capital humano, estructural y relacional.
Tecnología	Desarrollar la capacidad de la organización en función de la simbiosis humano-IA. Construir sistemas <i>ebased</i> para integrar infraestructuras digitales; consiguiendo plataformas colaborativas que potencien la explotación del capital intelectual distribuido.

3.3.5. Nivel Interorganizacional como sistema abierto

La GC, según Alam et al., (2022), a nivel interorganizacional tiene mayor dificultad ya que pasa de relaciones bilaterales, o como los autores lo llaman “ego-systems” a auténticos ecosistemas abiertos de innovación. Este paso hace que se transforme la manera en cómo se gobierna, ya que mientras en los otros niveles se habla de capacidades y confianza, aquí se trata de articular actores diversos, como empresas, startups, universidades, entidades públicas, entre otros, bajo reglas comunes sin eliminar su autonomía. Como afirman Alam et al., (2022) este tránsito requiere de la superación de controles jerárquicos para abrir el camino a prácticas colectivas de creación. El dilema principal es que los participantes tienen que cooperar para capturar valor, al mismo tiempo que compiten por apropiárselo.

La tecnología es un elemento clave, las plataformas abiertas y digitales constituyen la base sobre la cual se integran datos, capacidades y servicios, permitiendo la co-creación y la recombinación de conocimiento distribuido (Bianchi & Grippi, 2025). Sin embargo, como advierten Shaikh & Bogers, (2025), si se monopoliza el acceso a los datos o se crean métricas internas que benefician a los orquestadores por encima de los complementadores, la misma tecnología que

permite la cooperación puede transformarse en un instrumento de asimetría. Por lo tanto, la vigilancia tecnológica no solamente consiste en observar tendencias externas, sino también en asegurar que las arquitecturas modulares y las herramientas de IA se gestionen con transparencia y equidad.

El liderazgo en ecosistemas no se lleva a cabo mediante control jerárquico, sino a través de una orquestación abierta. Bianchi & Grippi, (2025) lo denominan liderazgo que trasciende fronteras, donde se refieren a la capacidad para conectar diferentes actores, pero convergiendo en un propósito común. Este liderazgo se enfrenta al dilema de mantener la autonomía de los socios sin perder coherencia estratégica. Lechner et al., (2023) menciona que los líderes exitosos para este nivel prestan atención activa a sus complementadores y modifican las normas para mantener la legitimidad. Así, el liderazgo interorganizacional se convierte en un ejercicio de equilibrio, distribuir poder sin perder dirección, y potenciar el conocimiento externo sin que los actores sientan riesgo de expropiación.

Respecto a los procesos, la literatura coincide en que actúan como estabilizadores dinámicos. Alam et al., (2022) sugieren que los ecosistemas se desarrollan en fases de iniciación, crecimiento, orquestación y renovación, cada una con sus propios mecanismos de coordinación. Estos procesos son anclas de confianza en redes donde no existe jerarquía formal. Yang et al., (2025) demuestran que la proximidad organizacional y contractual actúa como moderador que disminuye riesgos y costos de transacción, lo cual hace posible que el intercambio de conocimiento fluya. En términos prácticos, esto quiere decir que los protocolos de integración, los mapas de actores estratégicos y las hojas de ruta entre

organizaciones no solo coordinan tareas, sino que también establecen un lenguaje compartido para manejar la incertidumbre.

La cultura interorganizacional supone un desafío más grande que en niveles internos, ya que se requiere crear entornos abiertos y confiables donde la diversidad sea práctica común. Alam et al., (2022) sostienen que es necesario tener la habilidad de desaprender rutinas rígidas y aceptar nuevas reglas colectivas para hacer la transición a ecosistemas. Xie & Yu, (2025) añaden que la estabilidad de la red no significa rigidez, sino una estructura confiable de relaciones que posibilita cambios sin destruir la cooperación.

Lechner et al., (2023) advierten que la falta de métricas justas para la distribución de los beneficios puede erosionar la fidelidad de los socios y poner en riesgo la sostenibilidad del ecosistema. Por eso, la madurez del ecosistema no se mide solo en términos monetarios, sino también en legitimidad, densidad y capacidad de recuperación de la red Bianchi & Grippi, (2025). Igualmente, un índice de colaboración efectiva debería reflejar la calidad de los stakeholders, el grado de confianza relacional y la equidad en la distribución de beneficios.

Lo interesante es la manera en que estos facilitadores se relacionan entre sí. Las plataformas abiertas que no tienen métricas de legitimidad pueden llevar a una dependencia desigual; a falta de procesos integradores en un liderazgo abierto puede causar desorden; y si existe una cultura de confianza sin supervisión tecnológica, el ecosistema se pone en peligro de volverse obsoleto. En este sentido, Yang et al., (2025) señalan que para tener éxito en la gobernanza es necesario

combinar el control contractual con la confianza relacional, y que los protocolos y las métricas funcionan como estabilizadores.

Finalmente, los ecosistemas interorganizacionales más prósperos son aquellos que consiguen la ambidestreza interorganizacional: explotar de manera eficaz el conocimiento compartido mientras se investiga sobre nuevas oportunidades, con métricas que legitiman y una cultura que mantiene la diversidad. La profundidad de este nivel se basa en entender que tecnología, liderazgo, procesos, cultura y métricas no son categorías estáticas, sino fuerzas que se equilibran de manera dinámica para garantizar innovación. En la tabla 8 se exponen las actividades operativas de los facilitadores en el nivel interorganizacional.

Tabla 8. *Actividades operativas de los facilitadores a nivel interorganizacional.*

Facilitadores	Actividades operativas a nivel interorganizacional
Liderazgo	Potencializar el conocimiento externo mediante orquestación abierta. Promover el liderazgo abierto que una a diferentes actores y establezca coherencia en términos estratégicos.
Cultura	Construir ambientes abiertos y seguros que validen la colaboración. Promocionar la valoración de la diversidad y de lo externo como fuentes de resiliencia. Fomentar la aptitud para desaprender rutinas inflexibles y adoptar nuevas normas colectivas.
Procesos	Trazar un roadmap de proyectos interorganizacionales que orienten las etapas de desarrollo del ecosistema. Organizar mapas de actores estratégicos para identificar nodos de valor. Establecer protocolos de integración entre procesos internos y externos que reduzcan costos de transacción y generen lenguaje común.
Métrica	Medir la madurez del ecosistema a partir de legitimidad, resiliencia y densidad de vínculos. Medir el índice de colaboración efectiva que capture stakeholders y la confianza relacional.

Tecnología	Desarrollar plataformas abiertas que integren datos, capacidades y servicios. Fomentar la vigilancia tecnológica para asegurar transparencia y equidad en el uso de IA y arquitecturas modulares.
-------------------	--

3.3.6. Marco de acción bidimensional y multiescalar de la GC para potenciar la innovación

La figura 7 presenta el marco de acción propuesto, el cual integra los conceptos y planteamientos desarrollados durante todo el trabajo y los expone a través de un esquema visual. En el centro del marco se ubica el nivel individual, representado como señala Senge, (1999) que todo proceso de transformación inicia con el aprendizaje individual y que, además, como afirma (Lalchandani, 2024) la verdadera ventaja competitiva radica en las personas. Sumado a todo lo anterior, este nivel, se denomina ADN innovador, haciendo referencia a las características que deberían contemplar las organizaciones alrededor de ese nivel.

Después de esta definición, el marco escala hacia los niveles grupal, organizacional e interorganizacional, integrando un conjunto de prácticas y actividades de conocimiento que conforman la dimensión operativa de la GC. Es importante resaltar, que esta dimensión no se limita a los procesos operativos de los cuales se habló a lo largo del trabajo, sino que tiene en cuenta también las actividades en función del conocimiento que están vinculados a los facilitadores.

Así, lo que se representa dentro del marco es un conjunto de actividades operativas que, al integrarse con la dimensión estratégica, es decir, con la guía del liderazgo, con una cultura enfocada en el conocimiento, con unas métricas claras

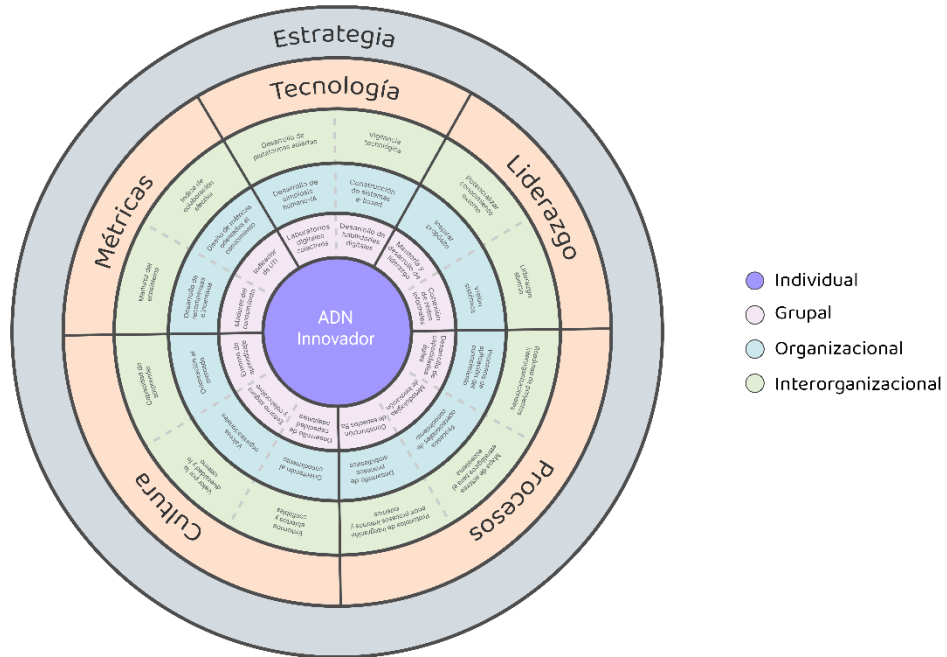
que permitan tomar decisiones, con unos procesos operativos coherentes y con un uso apropiado de la tecnología, producen como resultado un flujo de conocimiento multiescalar, que dialoga con la estrategia en búsqueda de valor en el mercado, es decir, innovación.

Lo anterior se apoya en los autores (Dobni & Sand, 2018), quienes plantean que la estrategia y la innovación mantienen una relación de mutua dependencia, donde la innovación no solo operacionaliza la estrategia, sino que la redefine continuamente, pues ambas comparten un mismo fin, la creación sostenida de valor en contextos dinámicos y competitivos. Además, como se expusó en el marco conceptual, dicha creación es el resultado del conocimiento tácito, de aquello que la organización sabe hacer y que constituye su diferencial competitivo. Así mismo, Le & Ha, (2024) destacan que este conocimiento posibilita la construcción de nuevos modelos de negocio, así como el desarrollo de productos y procesos innovadores. Por eso, la estrategia envuelve a los facilitadores en el marco, como fuerza orientadora, sin embargo, la verdadera estrategia como el autor menciona es lo que la organización realmente hace y para eso, los facilitadores deben garantizar el cumplimiento de las actividades operativas, en otras palabras, orientar la coherencia entre lo que se plantea y se hace.

De este modo, la figura 7 muestra que la GC es un flujo continuo, que circula desde el individuo hacia afuera alimentando equipos, organizaciones y ecosistemas, pero también desde el entorno hacia adentro, mediante aprendizajes externos que se integran en las prácticas internas y potencializan el aprendizaje organizacional. Todo ello se conecta y se hace posible gracias a un elemento

fundamental, el cual es, la confianza, condición indispensable para que el conocimiento circule, se renueve y genere innovación.

Figura 7. Marco de acción bidimensional y multiescalar de GC para impulsar la innovación.



CONCLUSIONES

Conclusiones sobre los objetivos de investigación:

Al comienzo de esta investigación se plantearon los siguientes objetivos específicos que conducen al objetivo general:

- **Analizar los fundamentos teóricos, perspectivas y tendencias de la gestión del conocimiento y la innovación.**

La literatura refleja la evolución del concepto de conocimiento pasando de perspectivas lineales a enfoques relacionales, dinámicos y socio-tecnológicos. Además, también demuestra que el conocimiento se encuentra atravesando una sexta generación de conceptualización, marcada por la tecnología, al incluir, la inteligencia artificial, la hiperconectividad y el alto volumen de datos e información presente. Sin embargo, enfatiza en que, a pesar de esta transformación, el conocimiento no deja de ser humano y de emerger de la interacción en espacios colectivos.

Por otro lado, la literatura en cuanto a la GC se refiere al conjunto dinámico de procesos operativos y prácticas en función de movilizar el conocimiento colectivo de las organizaciones. Este conjunto es apoyado por diferentes facilitadores que varían de acuerdo con la consideración de cada autor. Los procesos operativos más aceptados son los propuestos por Heisig, (2009): identificar, crear, compartir, difundir y aplicar el conocimiento. Sin embargo, este ciclo operativo de procesos de acuerdo con la literatura emergente no puede desarrollarse en un orden establecido,

sino que debe constituirse a través de un proceso dinámico como se expuso en la figura 2. Igualmente, autores como Bose, (2004); Dobni & Wilson, (2024) enfatizan en la importancia de los facilitadores para no dejar diluir las iniciativas de GC en la organización.

- **Identificar los procesos y prácticas que permiten integrar y movilizar el conocimiento interno y externo como base para potenciar la innovación.**

Después del desarrollo del trabajo de investigación, se puede concluir que este objetivo específico planteado inicialmente se encontraba sesgado por una sola conceptualización de los procesos de GC. Sin embargo, a partir de lo investigado, es posible ampliar esta perspectiva. El trabajo concluye que, para potenciar la innovación, la GC debe funcionar en dos dimensiones: una operativa y otra estratégica.

La estrategia organizacional y sus facilitadores, los cuales son: cultura, liderazgo, procesos, tecnología y métricas, son el foco de la dimensión estratégica. Además, Se destaca que la estrategia, la innovación y el conocimiento constituyen una relación interdependiente, ya que la estrategia surge del conocimiento tácito de la organización y la estrategia y la innovación buscan lo mismo, crear valor en el mercado.

La Dimensión operativa se refiere a las acciones específicas que cada facilitador debe realizar en los diferentes niveles (individual, grupal, organizativo e interorganizacional). Estas actividades incorporan de manera implícita los métodos

tradicionales de GC y tienen como objetivo garantizar que el conocimiento se transfiera a la innovación. La comercialización es un ejemplo fundamental de cómo la estrategia promueve el conocimiento emergente en el mercado.

- **Determinar los elementos clave que deben considerarse en la construcción de un marco de acción de gestión del conocimiento orientado a potenciar la innovación**

El marco de acción sugerido se basa en siete componentes esenciales. Cuatro de índole estructural, que son la densidad del talento, la bidimensionalidad, la multiescalaridad y los facilitadores, y tres transversales, la deliberación, la confianza y la creación de valor.

La densidad de talento es el fundamento del nivel individual y la auténtica ventaja competitiva, ya que combina las habilidades técnicas con un ADN innovador. La bidimensionalidad confirma que la GC tiene que operar de una manera unificada entre lo estratégico y lo operativo. Los facilitadores, que son el liderazgo, la cultura, los procesos, la tecnología y las métricas, funcionan como enlaces entre ambos niveles. La multiescalaridad garantiza que el conocimiento fluya a través de todos los niveles de la organización.

Finalmente, la confianza permite la circulación genuina del conocimiento, la deliberación subraya la necesidad de decisiones conscientes, y la creación de valor se reconoce como el propósito último de la GC y la innovación.

TRABAJOS FUTUROS

Aplicar el marco de acción en experiencias organizacionales mediante metodologías cualitativas.

Desarrollar métricas que permitan evaluar la efectividad del marco de acción en la conversión de innovación.

Estudiar otros elementos que puedan complementar el flujo de conocimiento en el marco de acción

Investigar si la dimensión socio-tecnológica puede unirse a las otras dos dimensiones de manera integral en el marco.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. L. (1989). From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 3–9.
- Adobor, H., & Kudonoo, E. C. (2025). Antifragility and organizations: an organizational design perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 46(2), 351–375. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2024-0185>
- Alam, M. A., Rooney, D., & Taylor, M. (2022). From ego-systems to open innovation ecosystems: A process model of inter-firm openness. *Journal of Product Innovation Management*, 39(2), 177–201. <https://doi.org/10.1111/jpim.12615>
- Alavi, M., & Denford, J. S. (2011). *Knowledge Management: Process, Practice, and Web 2.0* (Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles, Ed.). Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Second Edition.
- Bashir, M., & Farooq, R. (2019). The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence: A systematic review. In *International Journal of Innovation Science* (Vol. 11, Issue 3, pp. 362–387). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0103>
- Bencsik, A. (2021). The sixth generation of knowledge management – the headway of artificial intelligence. *Journal of International Studies*, 14(2), 84–101. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-2/6>
- Bianchi, C., & Grippi, N. (2025). Developing collaborative ecosystem platforms to trigger sustainable “place-based” value creation: a dynamic performance governance approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(3), 1052–1078. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2023-0580>
- Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. In *Industrial Management and Data Systems* (Vol. 104, Issue 6, pp. 457–468). <https://doi.org/10.1108/02635570410543771>
- Cambridge University Press. (s. f.). (2025, September 7). *Framework*. In Cambridge Dictionary. Retrieved September 7, 2025, from <https://Dictionary.Cambridge.Org/Dictionary/English/Framework>.
- Cappellari, G., Welter, C. V. N., Hermes, L. C. R., & Sausen, J. O. (2019). Absorptive capacity: Components and organizational mechanisms for its development. *Revista de Administracao Mackenzie*, 20(6). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd190028>

- Cedefop. (2012). Learning and innovation in enterprises. In *Publications Office of the European Union.: Vol. Research Paper No 27.*
- César, J., Prado, A., Arturo, R., Torres, Z., & Luiz Fischer, A. (2014). *Ba: espacios de conocimiento Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento.*
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2013). *Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation.*
<http://ssrn.com/abstract=2427233>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=2427233>Electroniccopyavailableat:<http://ssrn.com/abstract=2427233>
- Ching Pei Li. (2025, July 6). *A Knowledge Framework for Understanding AI's Real Role.* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/knowledge-framework-understanding-ais-real-role-ching-pei-li-ticnc/>.
- Choy, C. S., Yew, W. K., & Lin, B. (2006). Criteria for measuring KM performance outcomes in organisations. In *Industrial Management & Data Systems* (Vol. 106, Issue 7, pp. 917–936). <https://doi.org/10.1108/02635570610688850>
- Clayton M. Christensen, Jeff H. Dyer, & Hal B. Gregersen. (2011). *El ADN del Innovador* (S. L. U. Centro Libros PAFP, Ed.). Harvard Business Review Press.
- Covey, S. M. R. ., Kasperson, David., Covey, McKinlee., Judd, G. T. ., Miralles, J. Gabriel., & Hermida Lazcano, Pablo. (2023). *Confiar e inspirar : cómo los grandes líderes liberan la grandeza en los demás.* Paidós.
- Coyle, Daniel. (2018a). *The culture code.* [Scott Air Force Base Library].
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cumming, G. S. (2014). Theoretical Frameworks for the Analysis of Social–Ecological Systems. In: *Sakai S, Umetsu C (Eds) Social-Ecological Systems in Transition*, 3–24. https://doi.org/10.1007/978-4-431-54910-9_1
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Ubiquity*, 1. <https://doi.org/10.1145/348772.348775>
- Dixon, N. (2018). *The three eras of knowledge management* (In J. P. Girard & J. L. Girard (Eds.) Knowledge management matters: Words of wisdom from leading practitioners, Ed.). Macon, GA: Sagology.

- Dobni, C. B., & Sand, C. (2018). Strategy shift: Integrating strategy and the firm's capability to innovate. *Business Horizons*, 61(5), 797–808. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.06.002>
- Dobni, C. B., & Wilson, G. A. (2024). Measuring cultural readiness for innovation: six essential questions. *Journal of Business Strategy*, 45(1), 25–32. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2022-0168>
- Dutta, D., Vedak, C., & Sawant, H. (2023). “The old order Changeth!” Building sustainable knowledge management post COVID-19 pandemic. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(2), 210–231. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2022-0169>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. (N. J. W. & Sons. Hoboken, Ed.).
- Fricke, M. (2019). The Knowledge Pyramid: The DIKW Hierarchy. In *Knowledge Organization* (Vol. 46, Issue 1, pp. 33–46). International Society for Knowledge Organization. <https://doi.org/10.5771/0943-7444-2019-1-33>
- Ganguly, A., Mostashari, A., & Mansouri, M. (2011). Measuring knowledge management/knowledge sharing (KM/KS) efficiency and effectiveness in enterprise networks. *International Journal of Knowledge Management*, 7(4), 37–54. <https://doi.org/10.4018/jkm.2011100103>
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Gil, A. J., Moriano, J. A., & Laguía, A. (2025). Empowering leadership and innovative behaviour: the role of employee engagement and technological alignment. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2025-5243>
- Gil, A. J., Ocampo, J., Garcia-Alcaraz, J. L., & Mataveli, M. (2025). The relationship between individual-level learning and innovative behaviour: the mediation of group learning and the moderation of job autonomy. *European Journal of Management and Business Economics*, 1–15. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2024-0277>

- Goel, A., Rana, G., & Rastogi, R. (2010). Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage. *South Asian Journal of Management*, 17.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>
- Henao-Calad, M., Rivera Montoya, P., & Uribe Ochoa, B. (2017). KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES AND INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT PROCESSES: AN INTEGRATED CONCEPTUAL FRAMEWORK. *AD-Minister*, 31, 137–160. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.8>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Holsapple, C. W., & Jones, K. (2004). Exploring primary activities of the knowledge chain. *Knowledge and Process Management*, 11(3), 155–174. <https://doi.org/10.1002/kpm.200>
- Hong, Y., Chen, T., & Zhang, Y. (2025). *Individual intellectual capital, creative process engagement and information security policy compliance*. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2025-0141>
- Huang, F., Gardner, S., & Moayer, S. (2016). Towards a framework for strategic knowledge management practice: Integrating soft and hard systems for competitive advantage. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(4), 492–507. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2015-0049>
- Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.002>
- Kansas, N. (2023). Interacciones humanas, cultura y comportamiento del equipo. *Salud Conductual e Interacciones Humanas En El Espacio, Saltador*.

- King, A. W., & Zeithaml, C. P. (2003). Measuring organizational knowledge: A conceptual and methodological framework. *Strategic Management Journal*, 24(8), 763–772. <https://doi.org/10.1002/smj.333>
- Kucza, T. (2001). Knowledge management process model. *VTT Technical Research Centre of Finland*.
- Lalchandani, Anish. (2024). *The skills advantage : a human-centered, sustainable, and scalable approach to reskilling*. Emerald Publishing Limited.
- Le, P. B., & Ha, S. Van. (2024). Influences of collaborative culture and knowledge management on product and process innovation: the moderating role of information technology utilization. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 39(12), 2573–2586. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2023-0250>
- Lechner, C., Dexheimer, M., Lang, N., & Wurzer, C. (2023). Obstacles and strategies in ecosystem governance: a view from the orchestrator side. *Journal of Strategy and Management*, 16(4), 767–784. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2023-0038>
- Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 94, 432–441. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.022>
- Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., Panniello, U., & Frattini, F. (2025). The role of explainable artificial intelligence (XAI) in innovation processes: a knowledge management perspective. *Technology in Society*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102909>
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. *Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12–26. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.002>
- McGinnis, M. D., & Ostrom, E. (2014). Social-ecological system framework: Initial changes and continuing challenges. *Ecology and Society*, 19(2). <https://doi.org/10.5751/ES-06387-190230>
- McIver, D., & Lepisto, D. A. (2017). Effects of knowledge management on unit performance: examining the moderating role of tacitness and learnability. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 796–816. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0347>

- Nieto Cubero, J., Gbadegeshin, S. A., & Consolación, C. (2021). Commercialization of disruptive innovations: Literature review and proposal for a process framework. *International Journal of Innovation Studies*, 5(3), 127–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.07.001>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: BUILDING A FOUNDATION FOR KNOWLEDGE CREATION. In *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW* (Vol. 40, Issue 3).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (Oxford University Press, Ed.). Oxford University Press.
- Obiekwe, O., Zeb-Obipi, I., & Ejo-Orusa, H. (2019). Cultura familiar organizacional y participación de los empleados en los lugares de trabajo de Nigeria: un análisis empírico. *IIARD Revista Internacional de Economía y Gestión Empresarial*, Vol. 5, Págs. 23-39.
- Partelow, S. (2023). What is a framework? Understanding their purpose, value, development and use. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 13(3), 510–519. <https://doi.org/10.1007/s13412-023-00833-w>
- Rivas-Montoya, L. M., Alzate-Aguirre, L., Reyes-Sarmiento, M. E., & Maya Vásquez, J. C. (2024). Exploration of Open Strategy in Latin American Companies: Risks and benefits. In *Estudios Gerenciales* (Vol. 40, Issue 173, pp. 502–515). Universidad Icesi. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.173.6739>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional 17a edición*.
- Senge, P. M. . (1999). *La quinta disciplina : el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.
- Shaikh, I., & Bogers, M. (2025). Open innovation governance for the Big Tech (BT) platform-ecosystems: a multi-level stakeholder framework. *Digital Policy, Regulation and Governance*. <https://doi.org/10.1108/DPRG-08-2024-0185>
- Tran Pham, T. K. (2025). Participative leadership and team innovation: the roles of team cohesiveness and digital platform adoption. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2025-0002>
- van den Berg, H. A., & Kaur, V. (2022). Individual knowledge measurement: organizational knowledge measured at the individual level. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1409–1437. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0774>

- Xie, X., & Yu, H. (2025). Collaborative innovation and knowledge spillovers in open innovation ecosystems: Exploring the roles of network stability and technological niche. *Technological Forecasting and Social Change*, 219. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124289>
- Yang, J., Zhang, L., Cao, Y., & Wu, X. (2025). *The impact of multidimensional proximity on enterprise cooperative innovation performance: the moderating role of governance mechanisms*. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2024-2102>
- Yi, Y., Chen, Y., & Li, D. (2022). Stakeholder ties, organizational learning, and business model innovation: A business ecosystem perspective. *Technovation*, 114. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102445>
- Zheng, S., Zhang, W., & du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1035–1051. <https://doi.org/10.1108/13673271111179352>