

# Gestión del conocimiento e innovación como variables generadoras de productividad y competitividad

*Knowledge management and innovation as variables that generate productivity and competitiveness*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7726357>

**AUTORES:** Maribel del Rocío Paredes Cabezas<sup>1\*</sup>

Luis Efraín Velastegui López<sup>2</sup>

Sofía Maribel Jácome Benitez<sup>3</sup>

**DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:** [maribeldparedes@uta.edu.ec](mailto:maribeldparedes@uta.edu.ec)

**Fecha de recepción:** 01 / 09 / 2022

**Fecha de aceptación:** 21 / 11 / 2022

## RESUMEN

La Gestión del Conocimiento es un tema que cada vez concita mayor atención tanto en el ámbito académico como empresarial. Por lo que esta investigación centra su atención en la revisión de la literatura respecto a la dinámica en la que se desarrolla como generadora de propuestas de valor, y además convertirse en impulsora de procesos de innovación (Nagles, 2007). A decir de Tregua, D'Auria y Brozovic (2022) ofrece soluciones valiosas pues centra su atención en ¿cómo? el conocimiento da forma al proceso de creación de valor, a través de la interacción de los sistemas, la innovación tecnológica y la renovación de la infraestructura. Este trabajo analiza la gestión del conocimiento, la puesta en marcha de ideas innovadoras, la constante práctica de habilidades y capacidades dinámicas como determinantes de productividad y permanencia de las organizaciones en mercados competitivos (Ordóñez, 2001). La eficiente gestión del conocimiento ha mostrado algunos resultados positivos respecto a la obtención de logros innovadores que se

---

<sup>1\*</sup> Orcid, filiación, E-mail

<sup>2</sup> Orcid, filiación, E-mail

<sup>3</sup> Orcid, filiación, E-mail

traducen en ventajas competitivas y el logro de objetivos empresariales (Ngoc y Anh, 2020). En este contexto, la gestión del conocimiento se ha convertido en un punto de partida esencial y factor clave para el logro de una ventaja competitiva en el entorno empresarial (Collins y Hitt, 2006). Por lo que esta investigación resulta de interés para todas las PYMES (Pequeñas y medianas empresas) que desean competir en un mundo globalizado (Ramiro y Brassat, 2009).

**Palabras Clave:** Gestión del conocimiento, capital intelectual, innovación, productividad, ventaja competitiva.

### **ABSTRACT**

Knowledge Management is a subject that is attracting increasing attention both in the academic and business fields. Therefore, this research focuses its attention on the review of the literature regarding the dynamics in which it develops as a generator of value proposals, and also becomes a driver of innovation processes (Nagles, 2007). According to Trugua, D'Auria and Brozovic (2022) it offers valuable solutions since it focuses its attention on how? knowledge shapes the value creation process, through the interaction of systems, technological innovation and infrastructure renewal. This work analyzes knowledge management, the implementation of innovative ideas, the constant practice of skills and dynamic capacities as determinants of productivity and permanence of organizations in competitive markets (Ordóñez, 2001). Efficient knowledge management has shown some positive results regarding the obtaining of innovative achievements that translate into competitive advantages and the achievement of business objectives (Ngoc and Anh, 2020). In this context, knowledge management has become an essential starting point and key factor for achieving competitive advantage in the business environment (Collins and Hitt, 2006). Therefore, this research is of interest to all SMEs (Small and Medium Enterprises) that wish to compete in a globalized world (Ramiro and Brassat, 2009).

**Keywords:** knowledge management, intellectual capital, innovation, productivity, competitive advantage.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo examina ¿cómo? una adecuada gestión del conocimiento e innovación pueden convertirse en factores determinantes para la productividad y la competitividad en las empresas, especialmente en las PYMES. Pues a decir de Ordoñez (2001), Correa, Rosero y Segura (2008) la eficiente gestión del conocimiento permite la obtención de logros innovadores que se traducen en ventajas competitivas y el logro de objetivos empresariales.

Este documento surge además con la idea de conocer ¿cómo? la cultura organizacional de las PYMES, influye en la innovación y la gestión del conocimiento, pues las PYMES cuentan con seres humanos y conocimiento para la innovación como factores de gran importancia y determinantes de productividad y competitividad (Ordoñez, 2001).

Esta investigación es de interés para todas las PYMES que desean competir en un mundo globalizado y competitivo. Ramiro y Brassat (2009) considera que la globalización puede marcar el futuro económico del mundo, y afectar de una manera decisiva a los países en vías de desarrollo. Por lo que la manera de afrontar la globalización será decisiva para el desarrollo de las organizaciones y del país al que pertenece.

### Fundamentación teórica

La gestión del conocimiento no es nueva, es una corriente que surgió década de los 80 North y Kumta (2018a) manifiestan que desde entonces ha generado interés tanto en el ámbito académico como en el empresarial. La gestión de conocimiento actualmente abarca cuatro áreas:

- Gestión del conocimiento
- Aprendizaje organizacional
- Capital intelectual
- Economía del conocimiento

### **Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento se ha convertido en un punto de partida esencial para el logro de una ventaja competitiva en el entorno empresarial (Collins y Hitt, 2006). En general Collins y Hitt, (2006) concuerdan con Barney (1991); Grant (1996); Spender (1996) e Inkpen (2000), quienes resaltan el papel fundamental de los recursos intangibles para obtener ventaja competitiva, basada en el conocimiento como el recurso estratégicamente más importante de las empresas para a través de la transferencia del conocimiento ensamblar, integrar y explotar activos a favor de la generación de riqueza.

La gestión de conocimiento permite seleccionar, filtrar, almacenar, usar y compartir el conocimiento de manera eficiente (Correa et al., 2008), implica por tanto generar conocimiento entre los miembros de la organización mediante una cultura orientada a la generación de ideas en pro de crear ventaja competitiva. La gestión del conocimiento por lo tanto contempla temas relacionados con la cultura, los sistemas de información, la dirección general, estrategia empresarial, sociología organizacional, recursos humanos y tecnología North y Kumta (2018a).

Rodríguez, (2007) sugiere diferenciar entre información y conocimiento, pues si bien información forma parte del conocimiento, la información por sí sola no es considerada conocimiento. En este contexto, Pedraja et al. (2006) expresan que la gestión del conocimiento resulta de un proceso constante y esencial al interior de las organizaciones, que a la vez permite a estas no solo enfocarse en generar productos innovadores y al menor costo posible, sino acumular la experiencia, generar estrategias y procurar alcanzar ventajas competitivas (Nieves y León, 2001), lo cual demanda un incremento notable de la cultura organizacional y el compromiso formal en todos los niveles de la organización (D. González et al., 2012).

En este contexto, surge la competitividad empresarial marcada por innovaciones en los productos, a su vez esto obedece a procesos de investigación y desarrollo que en la mayoría de los casos resultan ser costosos y requieren de mucho tiempo. Las PYMES no pueden darse el lujo de invertir ingentes cantidades de recursos, al contrario, deben optimizar los escasos recursos que poseen. Por ello con más razón requieren gestionar

eficientemente el conocimiento, al punto que les permita mejorar los procesos de innovación y desarrollo de estrategias empresariales, la eficacia de estos procesos será medida por el éxito que dichos productos o tecnología obtengan en el mercado, a lo que se denomina competitividad (Klos et al., 2016).

Será por tanto necesario que las empresas consideren como punto de origen el análisis del entorno para identificar las fuentes principales de conocimiento con las que podría contar la empresa, poner en práctica el ciclo del conocimiento y ver con claridad los activos intangibles de la organización o la carencia de los mismos, generar nuevo conocimiento, almacenar, socializarlo, poner en práctica y medir el cumplimiento de metas.

<b>Ciclo del Conocimiento</b>	
<b>Identificación del conocimiento externo</b>	Será necesario partir del análisis del entorno para identificar las fuentes de conocimiento y ver con claridad los activos intangibles de la organización o la carencia de los mismos.
<b>Adquisición - aprendizaje</b>	Las organizaciones están obligadas a mantenerse en constante proceso de transformación y renovación de los conocimientos, pues el conocimiento no se estanca, sino que crece y se multiplica de manera exponencial.
<b>Creación - generación</b>	toda organización debe brindar las condiciones necesarias para generar nuevos conocimientos en forma espontánea y socializarlos entre sus colaboradores con el fin de materializarlos en nuevos productos y/o servicios.
<b>Almacenamiento – mantenimiento – retención</b>	No solo la generación de conocimiento es importante sino también la retención y almacenamiento del mismo, por lo que la empresa debe contar con un sistema de gestión documental que almacene dicha información y facilite su posterior consulta.
<b>Distribución - compartir</b>	La transferencia del conocimiento produce sinergias mientras más es compartido entre los miembros de la

	organización el conocimiento se incrementa y llega a ser más valioso.
<b>Utilización el conocimiento</b>	La aplicación del conocimiento genera la creación de nuevos productos y/o servicios, a la vez permite la generación de nuevas ideas y una mejora sustancial en la toma de decisiones y puesta en marcha de planes estratégicos.
<b>Medición - valoración</b>	Medir el conocimiento no significa calcular su valor monetario, sino evaluar en qué medida permite cumplir con las metas empresariales.

**Tabla 1.** Ciclo del conocimiento

**Fuente:** Correa, Rosero y Segura (2008); Bontis (1998); Bueno, Salmador y Merino (2008); Delgado et al. (2011); Sabater y Meroño, (2002); Rodríguez et al. (2010); León et al. (2006); Perez et al. (2013); Probst et al. (2001); Nieves et al. (2008); León et al. (2007); Nonaka y Takeuchi, (1995); Rodríguez, (2007); Tayles, (2006)

Por su parte, Oufkir et al. (2017) basado en estudios de Alavi y Leidner (2001); y Nonaka et al. (2000) considera que por lo menos existen dos formas de conocimiento que pueden ser valorados al interior de las organizaciones, así: conocimiento tácito y explícito. El primero resulta de la acumulación de experiencias, creencias y habilidades que se encuentran de tal forma enraizados en los procesos y acciones de la organización. Y el segundo se refiere a la articulación y codificación del conocimiento, representado en forma simbólica o través del lenguaje natural. El éxito radica en que la empresa promueva la interacción permanentemente a través de la práctica efectiva de mecanismos de conversión. Se debe también considerar que al interior de las organizaciones el conocimiento es generado en tres niveles, como se puede apreciar a continuación.

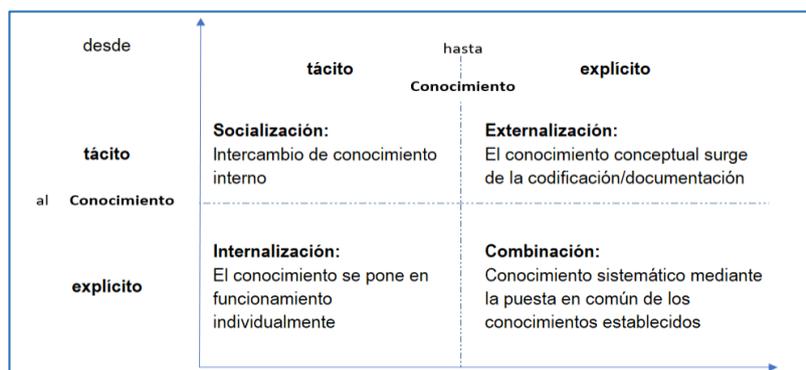
<b>Generación del Conocimiento por Niveles</b>	
<b>Nivel organizacional</b>	Comprende el conocimiento compartido y distribuido entre todos los actores de la organización y que resulta visible en cada una de las rutinas, modelos y acciones

	regulares conocidas también como comportamientos predecibles.
<b>Conocimiento colectivo</b>	Es propiedad de un grupo de personas que intervienen de manera conjunta en la consecución de acciones y proyectos.
<b>Conocimiento individual</b>	Implica las habilidades personales que permite saber ¿cómo? y ¿qué? hacer en el momento apropiado, conocido también como conocimiento intangible.

**Tabla 2.** Generación del conocimiento por Niveles

**Fuente:** Elaborado a partir Nonaka y Takeuchi (1995); Grundstein (2012) citados por Oufkir et al. (2017)

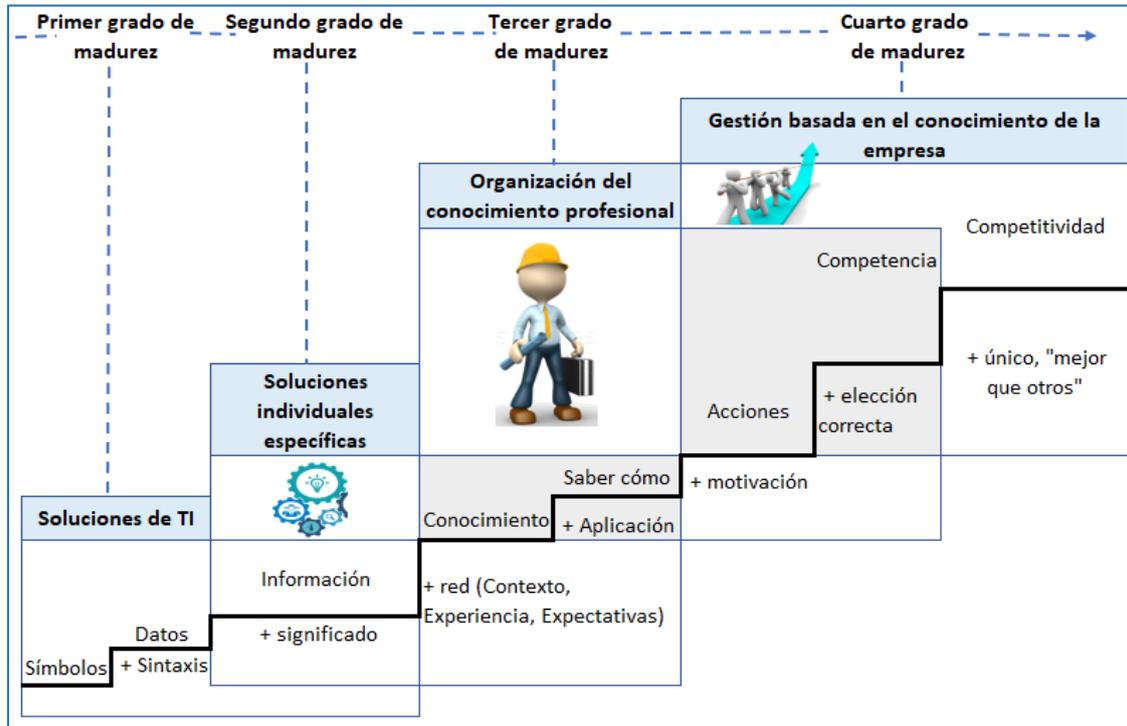
North y Kumta (2018a) introducen el modelo de la “escalera del conocimiento” mediante la cual explican la relación entre información, conocimiento y competitividad. A través de la transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito. En este contexto la valoración del conocimiento constituye parte de los activos intangibles de una organización.



**Fuente:** North y Kumta (2018a)

North & Kumta (2018a) consideran que el nivel de madurez de las organizaciones está ligado a la gestión del conocimiento y como avanza en el proceso de aprendizaje. Al ser progresivo implica que existan “ensayos y errores”, por lo tanto, describe el desarrollo de

una empresa a través del tiempo involucrando cuatro niveles de madurez a la hora de gestionar el conocimiento en las organizaciones.



Fuente: Elaborado a partir de North y Kumta (2018a)

North y Kumta (2018a) destacan cinco dimensiones que pueden verse beneficiadas por la gestión del conocimiento: clientes, financiación innovación, procesos y empleados, cada una varía de acuerdo al tamaño de cada empresa y sus necesidades. A continuación, se muestra el impacto que puede ocurrir en las organizaciones al poner en práctica una adecuada gestión del conocimiento

CLIENTES	FINANCIACIÓN	PROCESOS
Reducción del tiempo de reacción	Mejor gestión del riesgo	Aceleración de los procesos
Aumento de la calidad de los productos y servicios	Aumento del volumen de negocio	Reducción del doble trabajo
Mejor comunicación con clientes	Aumento de la cuota de mercado	Reutilización del conocimiento interno
Aumento de la satisfacción del cliente	Optimización de los esfuerzos de marketing	Reducción de los costes de transacción
Mejor retención de los	Reducción de los costes de administración	Aumento de la transparencia de los procesos
	Otros	Aumento de la productividad

clientes Mayor conocimiento del cliente Otros		Reducción de errores Ahorro de tiempo en el trabajo rutinario Otros
<b>INNOVACIÓN</b> Mejora de la I+D Aplicación de nuevas tecnologías Nuevos productos y servicios Nuevos segmentos de negocio Otros	<b>Mejora del rendimiento atribuida a las iniciativas de gestión del conocimiento</b>	
	<b>EMPLEADOS</b> Aumento de la motivación Implicación de los empleados Mejora del trabajo en equipo Reducción del tiempo de incorporación Desarrollo de competencias Aumento del valor personal en el mercado Mejora de la base de conocimientos personales Aumento de la velocidad de aprendizaje de la organización Otros	

**Ilustración 1.** Iniciativas de gestión del Conocimiento para mejorar la productividad

**Fuente:** North y Kumta (2018a)

**Aprendizaje organizacional**

El aprendizaje organizacional se basa en el aprendizaje individual mediante el cual una empresa obtiene o crea conocimiento para adaptarse a los constantes cambios de su entorno de acuerdo a su grado de desarrollo o bien para empezar un proceso de transformación (Castaneda y Rios, 2007). Esto implica ir más allá de una “visión” para

desarrollar capacidades y comprender de forma real el límite que involucran los cambios (Ahumada, 2002).

North y Kumta (2018b) plantean la necesidad de encontrar una forma organizativa adecuada de cara a un aprendizaje organizacional permanente, el surgimiento de ideas innovadoras y los flujos de conocimiento “sin fronteras”. Forma organizativa que permita establecer un punto de encuentro o equilibrio entre la estabilidad y la renovación constante, la competencia y la cooperación colectiva.

Así entonces, la gestión del conocimiento forma parte del aprendizaje organizacional como herramienta que permite el impulso de una entidad inteligente, encaminada a establecer las condiciones aptas para posibilitar la construcción de una cultura de competencias individuales y colectivas que sean capaces de distinguir el conocimiento acumulado y el potencialmente relevante (Angulo, 2017).

### **Capital intelectual**

Scarabino et al. (2007) definen el capital intelectual como el conjunto de recursos intangibles, que abarcan un sentido amplio y no solo contable, que permiten generar valor en el presente y futuro. Por su parte, Hsu y Sabherwal (2012) afirman que el capital intelectual influye en la gestión del conocimiento mediante la formación y la experiencia práctica, es decir originan capacidades dinámicas a las organizaciones facilitando la innovación y gestión del capital. Además, esto impulsa la correcta toma de decisiones al producir un impulso para la interiorización del conocimiento y su adecuada gestión.

De la misma forma, Díaz (2007) señala que la gestión del conocimiento junto con el capital intelectual favorecen el control de los flujos de conocimiento internos y externos produciendo la innovación pues, contribuyen al desarrollo de capacidades al motivar la creación de nuevo conocimiento y de esta manera transformarlos en beneficios tangibles. A través de ellos es posible entonces llegar a diferenciarse de la competencia y por lo tanto formar una ventaja competitiva para desenvolverse en el mercado.

Entonces, para alcanzar realmente el Capital Intelectual González y Rodríguez (2012) destacan que en las entidades es necesaria la participación activa en distintos ámbito de quienes conforman las organizaciones de esta forma este capital da valor a lo intangible para que cobren sentido dentro de la generación del conocimiento.

### **Economía del conocimiento**

La economía del conocimiento toma como punto importante el conocimiento más allá de los bienes o capital, por lo que, mientras más atención se dé al desarrollo del conocimiento en las actividades empresariales llega a convertirse en un factor fundamental del crecimiento económico, y es mucho más grande que la aplicación de procesos tecnológicos en la sociedad de la información (Sánchez y Ríos, 2011).

Respecto a la economía del conocimiento Borroto (2007) asegura que esta es fundamental para el uso del conocimiento e información de las organizaciones y se ve influenciada por varios factores, entre ellos: la globalización, tecnologías de la información y comunicación, las tendencias de organización de las empresas y el factor clave la gestión del conocimiento que serán los determinante del éxito de las organizaciones.

Hoy en día el conocimiento es un recurso de gran importancia para la economía, es así que la gestión del conocimiento dentro de un entorno dinámico permite saber lo que el desarrollo económico necesita ya que al existir un rápido avance tecnológico se muestra una pretensión para aumentar la competitividad. Por lo que se requiere dar pasos más grandes a fin de responder no solo a la demanda del mercado, sino centrarse en la economía del conocimiento del presente y futuro (Cejas et al., 2015).

### **Factores a considerar para una eficiente gestión del conocimiento**

De acuerdo a Oufkir et al. (2017) existen factores técnicos y sociales que deben ser considerados para una eficiente gestión del conocimiento, los factores técnicos están relacionados con los procesos, infraestructura de proyectos y tecnologías; mientras los factores sociales se encuentran presentes en la cultura y gestión organizacional, los que deben ser gestionados eficientemente para el éxito de las organizaciones.

--	--	--

<b>Factores Técnicos</b>	<b>Infraestructura de Proyectos</b>	Consiste en identificar problemas y soluciones a fin de facilitar el rendimiento de la organización, es decir la productividad y competitividad empresarial.
	<b>Procesos</b>	Son aquellas actividades que permiten el flujo del conocimiento en todos los distintos niveles de la organización, mediante un eje transversal que especifique los procedimientos a seguir.
	<b>Tecnología</b>	La tecnología cumple un rol trascendental pues se convierte en la facilitadora de la interacción entre los factores y actores permitiendo a la vez accesibilidad, almacenamiento, uso y distribución del conocimiento, en resumen, facilita el trabajo en equipo.
<b>Factores Sociales</b>	<b>Cultura</b>	Pretende cerrar brechas, con el propósito de facilitar la innovación enfocada a fortalecer una cultura que asegure el éxito.
	<b>Estrategia</b>	Constituye la gestión para optimizar los recursos a fin de cumplir con las políticas y objetivos organizacionales.
	<b>Gestión organizacional</b>	Todos los actores especialmente los administradores deben dirigir la estrategia apropiada para la óptima utilización del talento humano en el desarrollo de conocimiento, mediante la creación de políticas y valores orientados a generar y aplicar nuevas ideas.

**Tabla 3.** Factores técnicos y sociales para una eficiente gestión del conocimiento

**Fuente:** Elaborado a partir de Correa et al. (2008); Salazar et al. (2009); Contreras (2013); Jaramillo (2013); Gómez y García (2015); Arias et al. (2016) y Oufkir et al. (2017).

### **Cultura Organizacional**

Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento las empresas existen y llegan a ser exitosas cuando cuentan con las condiciones necesarias para convertir el conocimiento e inteligencia individual, el conocimiento e inteligencia colectiva y creativa. Para que ello ocurra las personas deben estar comprometidas con la empresa de tal suerte que pongan sus conocimientos y experiencia a disposición de la empresa además la cultura organizacional de la empresa debe mantener vivo el espíritu emprendedor para lograr sus objetivos (North & Kumta, 2018a).

Competitividad de acuerdo a North & Kumta (2018a) se entiende como la capacidad mediante la cual una empresa logra agrupar las competencias individuales o colectivas de manera tal que se conviertan en únicas e inigualables entonces hablamos de competitividad. Por lo tanto, Cantillo y Daza (2011) afirman que mediante la aplicación de la cultura organizacional es posible mantener una mentalidad dirigida a sacar provecho de las oportunidades y desarrollar las actividades con el fin de lograr mantener una ventaja competitiva. Para ello es importante que esta sea fomentada en los diferentes niveles de la empresa, así como se mantenga la aspiración de superación. Esto implica que la cultura organizacional es el medio para lograr los objetivos y por supuesto esto se convierte en un factor clave para alcanzar la competitividad (Gálvez & García, 2011).

La cultura organizacional en el marco de la productividad permite desarrollar la autonomía de los trabajadores e influye directamente en la misma y para lograrlo, es importante que esta se gestione acertadamente proporcionando significado a la idea de que el trabajador mediante el compromiso y sentido de satisfacción en el trabajo repercuten de forma positiva en la productividad empresarial (Abad & López, 2015).

### **Innovación**

Innovación según Freeman (1976) citado por Schier (2014) es un conjunto de actividades que tendientes a diseñar, fabricar y comercializar nuevos productos, a través del uso de nuevas tecnologías o mejores procesos de cara a alcanzar ventajas en mercados cada vez más competitivos. La innovación efectiva requiere de una fuerte inversión, generación y gestión del conocimiento al interior de las empresas, los compromisos de inversión pueden en ocasiones surgir en condiciones de alto riesgo e incertidumbre; por lo que es necesario una política de gestión eficiente de los riesgos y una política de incentivos (West, 2015) para la gestión eficiente del conocimiento, a fin de impulsar la competitividad y la productividad a través de la innovación.

Para desarrollar eficientemente la gestión del conocimiento y propiciar innovación se debe también promover la investigación, siendo precisamente la investigación y la innovación consideradas como factores fundamentales para el desarrollo económico y social (European Commission, 2018). A decir de Shearmur (2010) la innovación se

convierte en un requisito previo para el desarrollo local y regional, en donde la clave del éxito de las organizaciones radica en fomentar e incentivar la generación de ideas innovadoras.

Para muchos el término innovación, tiene que ver con la utilidad que el bien o servicio pueda brindarle al consumidor, pero no solo radica en aquello, sino que además el término innovación está estrechamente relacionado con tecnologías nuevas o habilitantes que mejoren los procesos productivos (Traitler, 2015). De este modo a más de satisfacer las necesidades de los clientes se puede reducir el tiempo de producción y por tanto los costos; a la vez esta mejora puede traducirse en beneficios para el medio ambiente al contar con tecnologías amigables, lo cual implica además desarrollo sostenible para la empresa.

La innovación debe ir mucho más allá de la capacidad de generar, reconocer y poner en práctica nuevas ideas, nuevos procesos, nuevos productos y servicios, debe poder poner a las empresas en una posición tal, que le permita responder eficientemente a las expectativas del mercado y en estricto respeto al medio ambiente (Thompson, 1965).

Danneels (2002) estaba convencido que una empresa que innova tiene la capacidad de no solo sobrevivir, sino generar incremento importante en sus ingresos. Por lo que los términos innovar y competir están entrelazados y resulta difícil separar estos dos elementos. De tal suerte que las ideas novedosas por tanto constituyen la clave para el acceso a nuevos mercados (Corsi y Morin, 2015), así las empresas que le apuestan a la innovación están en la capacidad de conseguir una ventaja competitiva en el mercado.

En este contexto los emprendimientos que la apuestan a la gestión del conocimiento introducen en el mercado innovaciones, lo que podría traducirse en economías más productivas, entornos empresariales más dinámicos, y el surgimiento de “sistemas de innovación florecientes” con cambios profundos en nuestras estructuras económicas hacia una mayor productividad. Gracias a la gestión eficiente del conocimiento, con impactos positivos en el orden económico y social lo cual se traduce en prosperidad de la sociedad (European Commission, *ibíd*).



**Ilustración 2.** Índices de innovación en Ecuador

**Fuente:** Índice Global de Competitividad (2016)

El desarrollo de investigación y por tanto innovación se traduce en beneficios para todas las empresas que deciden apostar por estos dos ejes fundamentales, con el firme propósito de fortalecer su productividad y competitividad. Las modernas organizaciones requieren mejorar la relación entre creatividad e innovación para así, generar productividad y competitividad (Maiden et al., 2015).

Según indica Christian Cisneros, director de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI), en una entrevista realizada por la revista Líderes (2014) señala que si bien enfrentan desafíos en su diario accionar mantienen fortalezas como la capacidad de adaptación a escenarios adversos. Añade además que para enfrentar los permanentes desafíos se requiere de inversión y cooperación entre los empresarios, creatividad e innovación y por supuesto una eficiente gestión del conocimiento.

### **Tipos de Innovación**

Dunlap et al. (2010) destacan dos tipos principales de innovación:

Innovaciones **incrementales** son aquellas en las que las organizaciones buscan perfeccionar en cuanto a calidad y presentación de sus bienes o servicios, a través de cambios en los procesos y avances en tecnología.

Innovaciones **radicales** se basan en la creación de nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, puede ser por medio de nuevas ideas o con la aplicación de procesos de producción y tecnología mejorados.

Desde esa perspectiva la innovación está encaminada a la transformación, es decir a lo que producen darle un valor agregado (Owen et al., 2013), esto implica mejorar lo que se elabora o dar un giro completo a la creación de algo novedoso que cumpla con las expectativas no solo a nivel organizacional sino del mercado , en este contexto Jordán (2011) sugiere considerar “los factores de novedad y riesgo”.

### **Cultura Innovadora**

El punto clave para generar innovación es la cultura organizativa, pues mediante la motivación es posible influir en el comportamiento de los trabajadores y de esa manera incorporar la innovación como un valor para lograr los objetivos de la entidad (Hartmann, 2006).

Actualmente las empresas deben mantenerse al ritmo de la globalización pues al encontrarse en un entorno tan cambiante deberán enfocarse en como lograr llegar al consumidor y mantenerse abiertos al cambio y mostrar flexibilidad mediante la creatividad y estímulo a los involucrados, fomentar el trabajo colaborativo de tal manera que permita el intercambio de ideas y nuevas experiencias, es decir lograr una buena gestión administrativa de cara a una cultura innovadora (Piñango, 2012).

### **Propiedad intelectual**

La propiedad intelectual va de la mano con la innovación y a su vez ambas forman parte del capital de una organización. Además, garantiza que las organizaciones brinden seguridad sobre sus productos y procesos. Es así que, gestionar la propiedad intelectual se convierte en un proceso cada vez más exigente para las organizaciones las cuales deben buscar mecanismos externos de innovación a fin de mejorar el desempeño organizacional. Por lo que es importante que los líderes de innovación involucren todos los aspectos como procesos, implicaciones y normativa con el fin de que se logre entender a la propiedad intelectual como punto clave para la empresa (Naranjo y Calderón, 2015).

Rozanski (2003) por su parte, considera que las políticas empresariales deben ir más allá de solo el concepto de propiedad intelectual, y conseguir una transformación con el fin

de alcanzar la calidad por medio de procesos que involucren la transferencia de tecnologías y lograr el punto de partida para la innovación la mejora continua, la creatividad por ende la productividad y competitividad.

## **MÉTODO**

La presente investigación es de corte transversal y estudió los nexos existentes entre la gestión del conocimiento, la innovación y sus factores de influencia en la competitividad y productividad de las modernas organizaciones. Se hizo un estudio descriptivo de las dimensiones de la gestión del conocimiento, capital intelectual, factores que afectan la gestión del conocimiento, las acciones a considerar para la transferencia de conocimientos efectiva y su acción como fuente generadora de innovación, así como las barreras para la eficiente utilización de este conocimiento al interior de las organizaciones.

Para abordar la investigación actual sobre gestión del conocimiento de una manera crítica y constructiva. Se realizaron búsquedas en bases de datos para lo cual se emplearon combinaciones de palabras clave. Los recursos bibliográficos obtenidos fueron analizados mediante análisis de contenido de diversos estudios relacionados con la transferencia de conocimientos y la innovación como variables generadoras de productividad y competitividad enfocándose en el análisis de los factores que favorecen la gestión del conocimiento, acciones para la transferencia efectiva de conocimientos efectiva, barreras para la eficiente utilización del conocimiento y la innovación como factores determinantes de productividad y competitividad.

La revisión bibliográfica permitió deducir que una gestión eficiente del conocimiento produce efectos positivos al interior de las organizaciones, permitiéndoles además alcanzar los objetivos empresariales a través de la mejora continua de las operaciones y desarrollo de una cultura organizacional. Cultura organizacional orientada hacia la productividad y competitividad, que va desde la satisfacción laboral, el aprendizaje permanente y la distribución del conocimiento.

## RESULTADOS

El presente estudio proporciona un fundamento teórico para pequeñas y medianas organizaciones interesadas en desarrollar cultura organizacional, transferencia eficiente del conocimiento, comportamientos innovadores entre los empleados, incremento de la productividad, competitividad y el fortalecimiento del desempeño organizacional.

La revisión bibliográfica permitió deducir que una gestión eficiente del conocimiento produce efectos positivos al interior de las organizaciones, permitiéndoles además alcanzar los objetivos empresariales a través de la mejora continua de las operaciones y desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia la productividad y competitividad, que va desde la satisfacción laboral, el aprendizaje permanente y la distribución del conocimiento

En síntesis, la gestión del conocimiento propicia un entorno de creatividad e innovación donde el conocimiento producido es compartido. Entorno que permite la solución práctica de problemas organizacionales y una sustancial mejora en innovación la cual se traduce en productividad y competitividad. Permite también la generación de valor añadido, eleva los estándares de calidad e indicadores de desempeño de cara a la consecución de mejores indicadores financieros.

## CONCLUSIONES

Una adecuada gestión del conocimiento, abre un abanico de oportunidades de desarrollo y crecimiento empresarial; permitiéndoles a las empresas propiciar una reducción de costos, generación de nuevas líneas de producción, así como la oferta de nuevos y mejores servicios. En donde la cultura organizacional cumple un importante rol y tiene un impacto directo en la gestión eficiente del conocimiento.

De acuerdo a todos los estudios analizados se puede concluir que existe un nexo significativo entre la gestión del conocimiento y procesos de Innovación. Principalmente en entornos de aprendizaje colaborativo y estructurado.

Es posible también concluir que la adquisición de conocimiento tácito guarde un nexo con el conocimiento explícito, así como la reflexividad grupal impulsa comportamientos innovadores al interior de las organizaciones. Lo cual provoca mejoras sustanciales en el rendimiento empresarial y, por lo tanto, permite a las organizaciones desarrollarse de manera sostenible.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Abad, A., & López, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Revista Ciencia Unemi*, 8(14), 113–121.  
<https://www.redalyc.org/pdf/5826/582663828014.pdf>
- Ahumada, L. (2002). El Aprendizaje Organizacional Desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología*, 11(1), 139–148.  
<https://www.redalyc.org/pdf/264/26411110.pdf>
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/3250961>
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53–70.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arias, J., Tavera, J., & Castaño, D. (2016). Construcción de un modelo de madurez de gestión del conocimiento para una multinacional de alimentos de una economía emergente. *El Profesional de La Información*, 25(1), 88–102.  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=7721ebe3-678a-41de-8d91-958a89e4f933%40sessionmgr4001&hid=4206>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.  
<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/mdbontis.pdf>
- Borroto, J. (2007). La gestión del conocimiento en la nueva economía. Algunos apuntes. *Ciencia En Su PC*, 5, 30–40.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033004.pdf>

- Bueno, E., Salmador, M., & Merino, C. (2008). Génesis , concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento : Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43–63. <https://doi.org/10.25115/eea.v26i2.5424>
- Cámara de Industrias de Producción de Tungurahua. (2016). Índice Global de Competitividad. Noti Cámara de Industrias de Tungurahua. <http://www.cit.org.ec/files/Indice-de-Competitividad.pdf>
- Cantillo, E., & Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9(1), 18–23.
- Castaneda, D. I., & Rios, M. F. (2007). From Individual Learning to Organizational Learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 363–372. [http://www.gestiondelconocimiento.co/uploads/1/1/7/6/117651112/from\\_ind\\_learning\\_to\\_org\\_learning\\_ejkm\\_2007.pdf](http://www.gestiondelconocimiento.co/uploads/1/1/7/6/117651112/from_ind_learning_to_org_learning_ejkm_2007.pdf)
- Cejas, M. F., Fabara, X., & Navarro, M. (2015). La economía del conocimiento y la investigación: ejes resolutivos de la vinculación con la empresa universidad y la sociedad. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1, 91–97. <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263139243013.pdf>
- Collins, J. D., & Hitt, M. A. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 23(3), 147–167. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.06.007>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Correa, G., Rosero, S., & Segura, H. (2008). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. *Revista Interamericana de Bibliotecología.*, 31(1), 85–108. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/1920/1576>

- Corsi, P., & Morin, D. (2015). Evolving Innovation. Sequencing Apple's DNA, 111–115. <https://doi.org/doi:10.1002/9781119261575.ch18>
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
- Delgado, M., Martín, G., Navas, J. E., & Cruz, J. (2011). Capital social , capital relacional e innovación tecnológica . Una aplicación al sector de alta y media-alta tecnología manufacturero español. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(4), 207–221. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.04.001>
- Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 39–67. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495005.pdf>
- Dunlap, D., Kotabe, M., & Mudambi, R. (2010). A Story of Breakthrough vs. Incremental Innovation: Corporate Entrepreneurship in the Global Pharmaceutical Industry. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 127, 106–127. <https://doi.org/10.1002/sej>
- European Commission. (2018). Science, Research and Innovation Performance of the EU 2018 Strengthening the foundations for Europe's future. <https://doi.org/doi:10.2777/14136>
- Freeman, C. (1976). *Economics of industrial innovation*. England Pinter.
- Gálvez, E., & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125–145. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042006>
- Gómez, M., & García, M. (2015). Factores influyentes de la gestión del conocimiento en el contexto de la investigación universitaria. *Información, Cultura y Sociedad: Revista Del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas*, 33, 29–46. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263042678003>

- González, D., Carbonell, S., & Pérez, Y. (2012). La Gestión del Conocimiento. Perspectiva pragmática en la editorial «Ediciones Futuro». *Ciencias de La Información*, 43(1), 73–79.  
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/1814/181423784012.pdf>
- González, J., & Rodríguez, M. (2012). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. 43, 113–128.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225017552008.pdf>
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(S2), 109–122.  
<https://doi.org/doi:10.1002/smj.4250171110>
- Grundstein, M. (2012). Three postulates that change knowledge management paradigm, *New Research on Knowledge Management Models and Methods*. In Huei (third). Intech.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159–172.  
<http://doc.utwente.nl/58907/>
- Hsu, I.-C., & Sabherwal, R. (2012). Three Postulates That Change Knowledge Management Paradigm. *Decision Sciences Journal*, 43(3), 489–524.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00357.x>
- Inkpen, A. (2000). Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, 37(7), 1019–1044.  
<https://doi.org/doi:10.1111/1467-6486.00215>
- Jaramillo, E. (2013). Un proceso que facilita la innovación efectiva en grupo Nutresa. *Revista Universidad Pontificia Bolivariana*, 53(153).  
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/upb/article/view/2530/2193>
- Jordán, J. C. (2011). La innovación : una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. *PERSPECTIVAS*, 27, 47–71.

- Klos, S., Skrzypek, K., & Dabrowski, K. (2016). ERP-based innovation management system for engineering-to-order production. *Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth-Vision*, 3007–3016.
- León, M., Castañeda, D., & Sánchez, I. (2007). La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. *ACIMED*, 15(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000300002)
- León, M., Ponjuán, G., & Rodríguez, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *ACIMED*, 14(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200008)
- Maiden, N., Missikoff, M., & Canducci, M. (2015). From creativity to innovation. *Enterprise Innovation: From Creativity to Engineering*, 31(1), 17–20. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2008.10.007>
- Nagles, N. (2007). La Gestión del Conocimiento como fuente de Innovación. *Revista EAN N° 61*, 61, 77–87.
- Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223–236. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=7721ebe3-678a-41de-8d91-958a89e4f933%40sessionmgr4001&hid=4206>
- Ngoc, N., & Anh, P. (2020). Knowledge acquisition, knowledge management strategy and innovation: An empirical study of Vietnamese firms. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1786314>
- Nieves, Y., Del Río, Y., & Villardefranco, M. (2008). Elementos para identificación del conocimiento en especialidades universitarias cubanas. Universidad de La Habana. [http://eprints.rclis.org/19762/2/Identificacion del conocimiento.pdf](http://eprints.rclis.org/19762/2/Identificacion%20del%20conocimiento.pdf)
- Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 9(2), 121–126.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press. <https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI , Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- North, K., & Kumta, G. (2018a). Knowledge in Organisations. *Knowledge Management*, 33–66. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-59978-6>
- North, K., & Kumta, G. (2018b). Organisational Forms to Leverage Knowledge. 67–107.
- Ordóñez, P. (2001). La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible la organización occidental versus japonesa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 7(3), 91–108. <https://redaedem.org/articulos/iedee/v07/073091.pdf>
- Oufkir, L., Mounia, F., & Kassou, I. (2017). Performance Measurement for Knowledge Management: Designing a Reference Model. *Journal of Organizational Knowledge Management*, 2017(2017), 1–13. <https://doi.org/10.5171/2017.733562>
- Owen, R., Bessant, J., & Heintz, M. (2013). Innovation in the Twenty-First Century. In *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. <https://doi.org/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781118551424>
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. *Interciencia*, 31(8), 570–576. [http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0378-18442006000800006&script=sci\\_abstract](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0378-18442006000800006&script=sci_abstract)
- Perez, A., Leal, V., Barceló, M., & León, J. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de

mejora en sus procesos productivos. *Intangible Capital*, 9(1), 153–183.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3926/ic.381>

Piñango, R. (2012). *Innovar o innovar*. Debates IESA.

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7721ebe3-678a-41de-8d91-958a89e4f933%40sessionmgr4001&vid=19&hid=4206>

Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. Pearson Educación.

Ramiro, J. M., & Brassat, D. W. (2009). *La globalización : sus efectos y bondades*.

*Economía y Desarrollo*, 1(1), 65–77. <http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>

*Revista Líderes*. (2014, September 14). *El sector de las Mipymes está en pleno crecimiento*. <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>

Rodríguez, E. (2007). *Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas*. *INTERCIENCIA*, 32(12), 820–826.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33913504>

Rodríguez, E., Pedraja, L., Delgado, M., & Rodríguez, J. (2010). *Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 18(3), 373–382. <http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v18n3/art11.pdf>

Rozanski, F. (2003). *El valor de la propiedad intelectual en los países en desarrollo*.

*Interciencia*, 28(2), 105–110. <http://www.redalyc.org/pdf/339/33907708.pdf>

Sabater, R., & Meroño, Á. (2002). *Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento*. *Gestión: Revista de Economía*, 21, 18–

25. <http://economistasmurcia.org/coldata/upload/publicaciones/Gestion21.pdf>

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*.

*ACIMED*, 20(4), 67–75. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

- Sánchez, C., & Ríos, H. (2011). La economía del conocimiento como base del crecimiento económico en México. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 8(2), 43–60.  
<https://www.redalyc.org/pdf/823/82319126004.pdf>
- Scarabino, J., Biancardi, G., & Blando, A. (2007). Capital Intelectual. *Invenio*, 10(19), 59–71. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87701905.pdf>
- Schier, G. (2014). Entreprises familiales et Innovation Gestion 2000. *Gestion 2000*, Volume 31(5), 133–148. <https://doi.org/10.3917/g2000.315.0123>
- Shearmur, R. (2010). Space, place and innovation: A distance-based approach. *The Canadian Geographer*, 54(1), 46–67. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.2009.00302.x>
- Spender, J.-C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(45–62). <https://www.jstor.org/stable/2486990>
- Tayles, M. (2006). Los activos intangibles: limitaciones en la contabilidad financiera y oportunidades en la contabilidad de gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 85–100. [http://www.accid.org/revista/documents/tendencias\\_castellano\\_085-100.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_085-100.pdf)
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1–20.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2391646>
- Traitler, H. (2015). How to drive innovation into the marketplace and into the consumers' homes. *The Food Industry Innovation School : How to Drive Innovation through Complex Organizations*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118947654.ch5>
- Tregua, M., D'Auria, A. D., & Brozovic, D. (2022). Value-oriented knowledge management : insights from theory and practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(5), 661–671.  
<https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1789003>

West, J. (2015). Global Innovation. The Wiley Blackwell Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Nationalism, 1–5.

<https://doi.org/10.1002/9781118663202.wberen651>