



Universidad de Nariño
COLOMBIA

ISSN-E 2539-0554
Vol. XXVI No. 2 – 2do Semestre 2025
Julio - Diciembre – Páginas 272-294

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Artículo de revisión
Ciencias Administrativas y gestión de recursos humanos

La influencia del pensamiento administrativo en la gestión del conocimiento y la innovación: revisión sistemática

The influence of administrative thinking in knowledge management and innovation: a systematic review

A influência do pensamento administrativo na gestão do conhecimento e inovação: revisão sistemática

Darwin Daniel Ordoñez Iturralde

Doctor en Education, Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Peru), Magíster en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior, Universidad de Guayaquil, ORCID: 0000-0003-2175-4488, E-mail: ordonezd02@gmail.com, Guayaquil - Ecuador.

Recibido: 4 de febrero de 2025

Aceptado: 21 de abril de 2025

DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.252602.283>

Cómo citar este artículo: Ordoñez, D. (2025). La influencia del pensamiento administrativo en la gestión del conocimiento y la innovación: revisión sistemática. Tendencias, 26(2), 272-294. <https://doi.org/10.22267/rtend.252602.283>

Resumen

Introducción: Este estudio examina cómo los enfoques del pensamiento administrativo pueden integrarse en la gestión del conocimiento, con el fin de promover la innovación y mejorar la eficiencia operativa en organizaciones contemporáneas. **Objetivo:** Analizar estrategias administrativas que optimicen el aprovechamiento del conocimiento organizacional y destaquen su impacto en la innovación y el rendimiento empresarial. **Metodología:** Se realizó una revisión sistemática de literatura mediante el método PRISMA, recopilando estudios publicados entre 2019 y 2023 en las bases de datos ScienceDirect, SpringerLink y Emerald Insight. Se seleccionaron 27 artículos que exploran la relación entre pensamiento administrativo, la gestión del conocimiento, la innovación y la eficiencia operativa. **Resultados:** Los hallazgos muestran que estrategias colaborativas, como comunidades de práctica y aprendizaje, facilitan la creación y transferencia de conocimiento; mientras que herramientas tecnológicas, como los sistemas de gestión del conocimiento y el análisis de datos, optimizan la toma de decisiones y mejoran la eficiencia operativa. **Conclusiones:** La integración de enfoques administrativos con tecnologías avanzadas permite a las organizaciones incrementar su adaptabilidad, fomentar la innovación continua y alcanzar una mayor eficiencia operativa. Esto resalta la necesidad de promover una cultura colaborativa e invertir en tecnologías que potencien el flujo del conocimiento organizacional, con el fin de garantizar un desempeño sostenible y competitivo.

Palabras clave: aprendizaje activo; cultura del trabajo; tecnología de la información; toma de decisiones; transferencia de conocimientos; pensamiento crítico.

JEL: D80; D83; L21; M15; O31



Abstract

Introduction: This study examines how management thinking approaches can be integrated into knowledge management in order to promote innovation and improve operational efficiency in contemporary organizations. **Objective:** To analyze management strategies that optimize the use of organizational knowledge and highlight its impact on innovation and business performance. **Methodology:** A systematic literature review was conducted using the PRISMA method, collecting studies published between 2019 and 2023 in ScienceDirect, SpringerLink and Emerald Insight databases. Twenty-seven articles exploring the relationship between management thinking, knowledge management, innovation and operational efficiency were selected. **Results:** Findings show that collaborative strategies, such as communities of practice and learning, facilitate knowledge creation and transfer; while technological tools, such as knowledge management systems and data analytics, optimize decision making and improve operational efficiency. **Conclusions:** The integration of administrative approaches with advanced technologies enables organizations to increase their adaptability, foster continuous innovation and achieve greater operational efficiency. This highlights the need to promote a collaborative culture and invest in technologies that enhance the flow of organizational knowledge in order to ensure sustainable and competitive performance.

Keywords: activity learning; culture of work; decision making; information technology; know-how transfer; critical thinking.

JEL: D80; D83; L21; M15; O31

Resumo

Introdução: Este estudo examina como as abordagens do pensamento gerencial podem ser integradas à gestão do conhecimento, a fim de promover a inovação e melhorar a eficiência operacional nas organizações contemporâneas. **Objetivo:** Analisar estratégias gerenciais que otimizam o uso do conhecimento organizacional e destacam seu impacto na inovação e no desempenho empresarial. **Metodologia:** Foi realizada uma revisão sistemática da literatura utilizando o método PRISMA, coletando estudos publicados entre 2019 e 2023 nas bases de dados ScienceDirect, SpringerLink e Emerald Insight. Foram selecionados 27 artigos que exploram a relação entre pensamento gerencial, gestão do conhecimento, inovação e eficiência

operacional. **Resultados:** Os resultados mostram que estratégias colaborativas, como comunidades de prática e aprendizagem, facilitam a criação e a transferência de conhecimento; enquanto ferramentas tecnológicas, como sistemas de gestão do conhecimento e análise de dados, otimizam a tomada de decisões e melhoram a eficiência operacional. Conclusões: A integração de abordagens administrativas com tecnologias avançadas permite que as organizações aumentem sua adaptabilidade, promovam a inovação contínua e alcancem maior eficiência operacional. Isso destaca a necessidade de promover uma cultura colaborativa e investir em tecnologias que aprimorem o fluxo de conhecimento organizacional, a fim de garantir um desempenho sustentável e competitivo.

Palavras-chave: aprendizagem ativa; cultura do trabalho; tecnologia da informação; tomada de decisões; transferência de conhecimentos; pensamento crítico.

JEL: D80; D83; L21; M15; O31

Introducción

La gestión del conocimiento (knowledge management, KM, por sus siglas en inglés) es un elemento central para promover la innovación y optimizar la eficiencia en las organizaciones. Como señalaron Davenport y Prusak (1998), en un entorno empresarial competitivo, el pensamiento administrativo es esencial para estructurar y dirigir estos procesos. Drucker (1993) afirmó que este enfoque no solo proporciona estrategias efectivas para crear, compartir y utilizar el conocimiento, sino que también permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su desempeño.

Entre los pilares fundamentales de la KM destaca el aprendizaje colaborativo, definido por Nonaka y Takeuchi (1995) como el proceso mediante el cual los miembros de una organización actúan para generar nuevo conocimiento. Investigaciones posteriores, como las de Dillenbourg (1999) y Johnson y Johnson (1989) demostraron que el aprendizaje colaborativo supera al individual al fomentar la construcción conjunta del conocimiento, lo cual es esencial para la innovación y la mejora continua.

Para operacionalizar estas ideas, Kagan y Kagan (1994) propusieron el uso de Técnicas

de Aprendizaje Colaborativo (TAC), que estructuran las interacciones entre los participantes y fortalecen la gestión eficiente del conocimiento.

Este estudio responde a la siguiente pregunta: ¿de qué manera las herramientas del pensamiento administrativo son aplicables en la gestión del conocimiento para impulsar la innovación y la eficiencia organizacional? A través de una revisión sistemática de literatura bajo el método PRISMA (Moher et al., 2009), se analizaron prácticas y estrategias que integran enfoques administrativos y promueven el aprendizaje colaborativo, siguiendo el marco teórico de Senge (1990). Este trabajo examina cómo estos métodos optimizan la creación, el intercambio y el uso del conocimiento en entornos colaborativos.

Antecedentes

El análisis del pensamiento administrativo aplicado a la KM ha evolucionado considerablemente gracias a los aportes de destacados teóricos. En 1979, Mintzberg subrayó que la gestión del conocimiento es una práctica social basada en el juicio y la intuición, especialmente relevante en entornos empresariales dinámicos. Una década después, Senge (1990) popularizó el concepto de la organización que aprende, introduciendo cinco disciplinas clave que conforman la base del aprendizaje organizacional: pensamiento sistémico, aprendizaje en equipo, visión compartida, modelos mentales y dominio personal.

En los años noventa, Drucker (1993) identificó al conocimiento como el recurso más valioso en la sociedad poscapitalista, destacando que un liderazgo efectivo debe promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la colaboración. Nonaka y Takeuchi (1995) desarrollaron el modelo SECI, que describe cómo el conocimiento tácito y explícito se transforman mutuamente, sentando las bases para comprender cómo las organizaciones generan y gestionan el conocimiento.

Davenport y Prusak (1998) añadieron una perspectiva estratégica, argumentando que la KM depende tanto de factores humanos –como la cultura organizacional y liderazgo– así como de procesos estructurados para identificar y aprovechar el conocimiento. Wenger y Snyder (2000) complementaron esta visión al introducir el concepto de comunidades de práctica, destacando su papel en el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad.

Más recientemente, autores como Schein (2010) han resaltaron el papel de la cultura organizacional en la efectividad del KM. Edmondson (2019), por su parte, enfatizó la seguridad psicológica como condición fundamental para fomentar la colaboración, el aprendizaje continuo y la innovación dentro de las organizaciones.

Además, autores como Polanyi (2009), Wiig (1993) y Argyris y Schön (1996) abordaron temas fundamentales como el conocimiento tácito, el aprendizaje organizacional y la reflexión continua. Estas contribuciones establecieron un marco teórico que ahora permite analizar cómo el pensamiento administrativo puede transformar la KM en un motor de innovación y eficiencia operativa (Tabla 1).

Tabla 1

Principales aportes teóricos al Pensamiento Administrativo en la Gestión del Conocimiento

Autores	Contribución principal
Polanyi (1966/2009)	Introducción de los conceptos de conocimiento tácito y explícito como fundamentos de la toma de decisiones
Mintzberg (1979)	Concepción de la gestión del conocimiento como una práctica social dependiente del juicio y la experiencia
Senge (1990)	Desarrollo del modelo <i>organización que aprende</i> , integrando aprendizaje colectivo y pensamiento sistémico
Drucker (1993)	Identificación del conocimiento como recurso estratégico clave en la sociedad poscapitalista.
Wiig (1993)	Propuesta de la alineación del conocimiento con los objetivos organizacionales para mejorar la eficiencia.
Nonaka y Takeuchi (1995)	Formulación del modelo SECI, que describe cómo se genera y transforma el conocimiento en las organizaciones.
Argyris y Schön (1996)	Introducción de la teoría del aprendizaje organizacional, diferenciando entre aprendizajes de circuito simple y doble.
Davenport y Prusak (1998)	Conceptualización de la gestión del conocimiento como un proceso estratégico orientado al aprovechamiento del conocimiento humano.
Wenger y Snyder (2000)	Establecimiento de las comunidades de práctica como mecanismo para la innovación y el aprendizaje colectivo.
Schein (2010)	Reconocimiento del liderazgo y la cultura organizacional como pilares de una gestión efectiva del conocimiento.
Edmondson (2019)	Vinculación entre la seguridad psicológica y la colaboración, promoviendo un ambiente favorable para la innovación.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

La Tabla 2, categoriza las aplicaciones prácticas de las teorías presentadas en la Tabla 1, demostrando cómo el pensamiento administrativo se traduce en estrategias concretas que

fomentan el aprendizaje organizacional, la innovación y la eficiencia operativa. Cada categoría refleja cómo los conceptos teóricos se implementan en contextos reales, ya sea mediante el uso de comunidades de práctica, herramientas de análisis de datos o metodologías como Lean Management.

Tabla 2

Aplicación del pensamiento administrativo en la gestión del conocimiento

Categoría	Descripción	Ejemplos	Autores
Estrategia de gestión del conocimiento	Técnicas administrativas para crear, almacenar y distribuir conocimiento	Comunidades de práctica, bases de datos	Davenport y Prusak (1998)
Aprendizaje organizacional	Capacidad para adquirir, procesar y aplicar conocimiento de forma eficiente	Mentorías, aprendizaje por proyectos	Senge (1990), Garvin (1993)
Innovación y creatividad	Aplicación del pensamiento administrativo para fomentar la innovación organizacional	Laboratorios de innovación, <i>brainstorming</i>	Nonaka y Takeuchi (1995), Drucker (1993)
Eficiencia operativa	Optimización de procesos y recursos para mejorar la gestión del conocimiento	Lean Management, <i>Six Sigma</i>	Ohno (1988), Hammer y Champy (1994)
Toma de decisiones basada en datos	Empleo del análisis de datos para decisiones informadas	Big data, <i>dashboards</i> de gestión	Davenport (2014)
Cultura de colaboración	Creación de entornos que promuevan el intercambio de conocimiento y el trabajo en equipo	Herramientas de colaboración online	Senge (1990), Edmondson (2019)

Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Se utilizó el método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), que garantiza tanto la transparencia como la calidad en la revisión sistemática de literatura. Las tendencias temporales y conceptuales de los estudios, se determinaron mediante un análisis bibliométrico realizado con el software VOSviewer.

La búsqueda de literatura relevante, se llevó a cabo en tres bases de datos académicas: ScienceDirect, SpringerLink, y Emerald Insight. Se utilizaron palabras clave como: *Administrative thinking*, *Knowledge management*, *Efficiency*, y *Organizational learning*, combinadas mediante operadores booleanos en la siguiente ecuación:

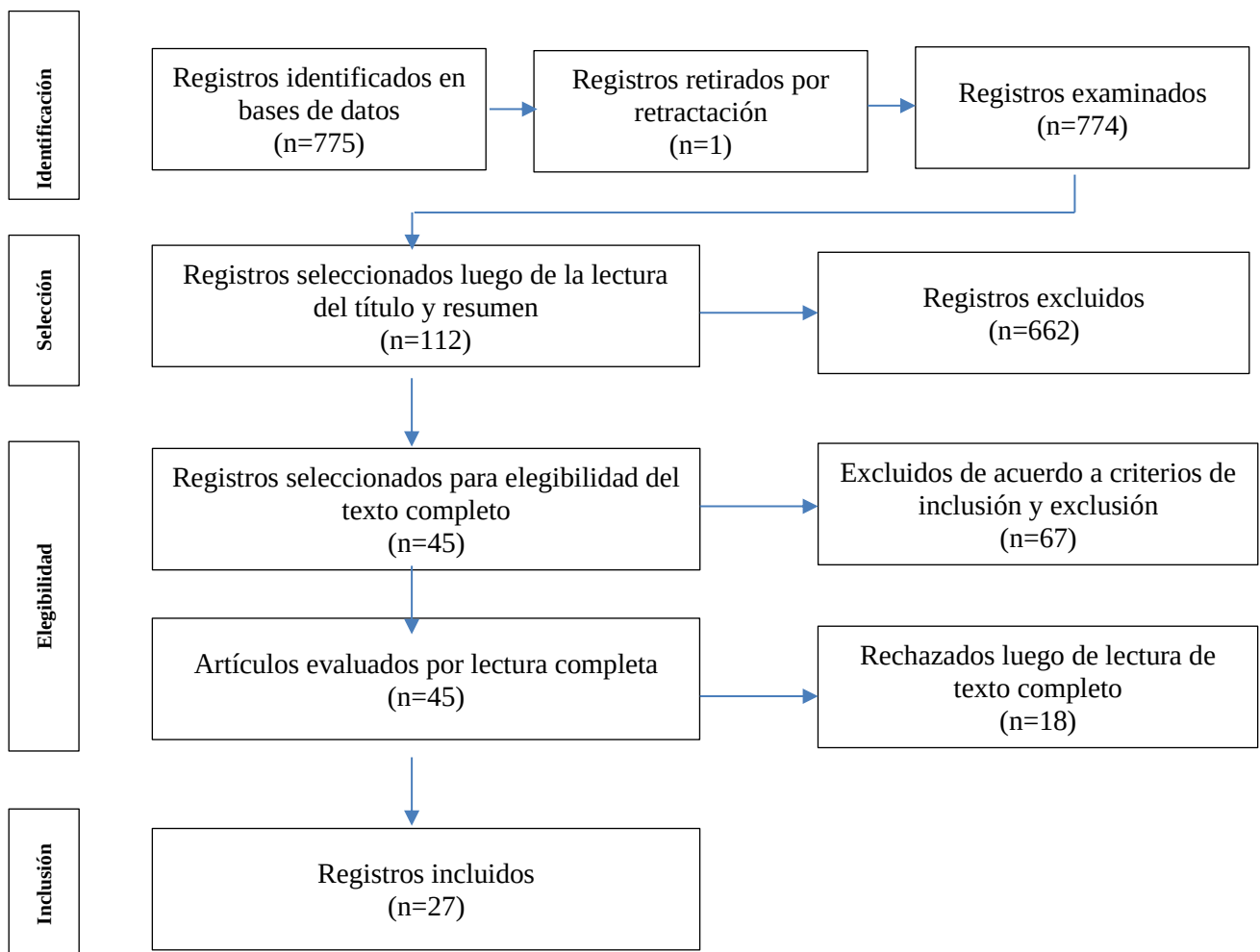
(Administrative thinking OR Knowledge management) AND Efficiency AND Organizational learning.

Esta combinación se eligió para asegurar que los estudios recuperados estuvieran alineados con el objetivo de la investigación, abarcando tanto los enfoques administrativos como los relacionados con la eficiencia y el aprendizaje organizacional. El proceso de selección de estudios se muestra en la Figura 1.

En cuanto a los criterios de inclusión y exclusión, se consideraron solo artículos revisados por pares y de acceso abierto, publicados entre 2019 y 2023, para garantizar la relevancia y calidad de los datos. Se excluyeron los trabajos presentados en congresos, centrándose únicamente en estudios originales de investigación que respondieran al objetivo del estudio.

Figura 1

Proceso PRISMA utilizado para el cribado de documentos



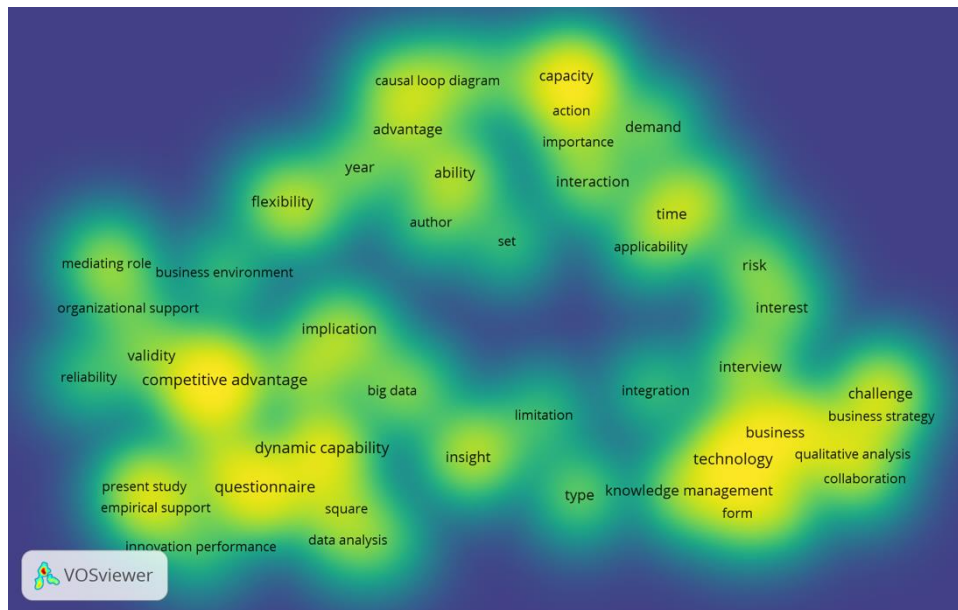
Fuente: Elaboración propia.

Resultados

technology y dynamic capability, términos que reflejan la alta interdependencia entre la gestión del conocimiento, las capacidades dinámicas y las tecnologías avanzadas. En contraste, términos con menos densidad, como organizational support y casual loop diagram, sugieren enfoques emergentes o menos explorados en este campo.

Figura 3

Gráfico de densidad de palabras clave en la literatura seleccionada



Fuente: Elaboración propia.

Los estudios revisados se agruparon por año, desde 2019 hasta 2023, con el fin de proporcionar una perspectiva temporal sobre la evolución de la investigación en este campo. Los resultados mostrados en la Tabla 3, detallan los registros identificados por cada base de datos: n=50 en ScienceDirect, n=60 en SpringerLink y n=665 en Emerald Insight, sumando un total de n=775 registros. Tras eliminar un artículo retractado, se evaluaron n=774 títulos y resúmenes, seleccionando n=112 para una revisión más detallada. Finalmente, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión, resultando en n=45 artículos examinados en profundidad, de los cuales n=27 fueron considerados relevantes para el objetivo del estudio.

Tabla 3

Resultados de la búsqueda de artículos con acceso abierto

Base de datos / Años	2019	2020	2021	2022	2023	Total
ScienceDirect	5	6	4	14	21	50
SpringerLink	5	13	12	5	25	60
Emerald Insight	48	86	113*	168	250	665
Total	58	105	129	187	296	775

Nota. * Un artículo fue retirado por estar retractado.

Fuente: Elaboración propia.

Los 27 artículos seleccionados (Tabla 4) proporcionan una visión detallada sobre cómo los enfoques del pensamiento administrativo pueden integrarse en la gestión del conocimiento para promover la eficiencia organizacional y fomentar la innovación colaborativa. Estos estudios, además de confirmar tendencias consolidadas como la relevancia del knowledge management, destacan el creciente interés en áreas tecnológicas y en abordajes que faciliten la adaptabilidad en ecosistemas organizacionales dinámicos.

Tabla 4

Resumen de estudios incluidos en la revisión y su relación con la gestión del conocimiento

#	Autores (Año)	Diseño	Población	Variables clave	Resultados principales
1	Acuña y Sánchez (2023)	Propuesta conceptual	No aplica	Gestión de infraestructuras	Fortalece la resiliencia frente a desastres y eventos climáticos
2	Ali et al. (2021)	SEM (Modelado de Ecuaciones Estructurales)	364 (bancos de Irak)	Capital intelectual, capacidades dinámicas	Optimiza el desempeño en innovación
3	Awais et al. (2023)	PLS-SEM (Modelado de Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales)	184 (Pakistán)	Flexibilidad estratégica, desempeño	Impulsa la innovación y mejora la eficacia organizacional
4	Camarinha et al. (2019)	Revisión de estudios	No aplica	Redes colaborativas	Habilita la transformación digital
5	Dairo et al. (2021)	Cualitativo	31 participantes	Alineación TI-estrategia	Incrementa la efectividad en contextos de crisis
6	Farnese et al. (2019)	Encuestas	372 empleados, 466 de salud	Modelo SECI	Refuerza la capacidad de innovación y el desempeño
7	Farzaneh et al. (2022)	Longitudinal	Industria farmacéutica	Capital intelectual, capacidades dinámicas	Estimula la ambidextría en la innovación
8	Gandrita (2023)	Cualitativo	218 empleados	Planificación estratégica, gestión	Favorece la retención de talento

9	Gede y Huluka (2023)	SEM		365 empleados (universidades de Etiopía)	Alineación estratégica, claridad de metas	Incrementa la efectividad organizacional.
10	Hansen et al. (2020)	Revisión de literatura		No aplica	Organización de aprendizaje, innovación	Promueve la innovación responsable
11	Hetemi et al. (2020)	Cualitativo		6 empresas TI	Trabajo colaborativo en TI	Alinea y optimiza el conocimiento clave en TI
12	Husain et al. (2024)	SEM		1350 (TI)	Flexibilidad, aprendizaje organizacional	Impulsa la innovación el sector de servicios
13	Imran et al. (2020)	Cuantitativo		638 (servicios Pakistán)	Apoyo organizacional, thriving, flourishing	Fortalece el compromiso laboral
14	Kucharska y Erickson (2023)	SEM		729 (TI EE.UU. y Polonia)	Conocimiento tácito	Influye significativamente en los procesos de innovación
15	Linnéusson et al. (2022)	Modelado sistémico		Unidad de salud en Suecia	Pensamiento sistémico, cultura organizacional	Acelera el desarrollo de soluciones innovadoras en salud
16	López et al. (2021)	Cuantitativo		131 relaciones de conocimiento (MNC)	Mecanismos de integración organizacional	Facilita la transferencia de conocimiento sin restricciones geográficas
17	McNab et al. (2023)	Cualitativo		Personal NHS Escocia	Pensamiento sistémico, calidad	Optimiza la gestión de seguridad en el ámbito de la salud
18	Mikalef et al. (2021)	Estudio de casos múltiples		27 empresas europeas	Big data, capacidades dinámicas	Actúa la inercia organizacional como barrera para adoptar Big data
19	Pisoni et al. (2023)	Revisión de casos	y	Empresas financieras	Gestión del conocimiento, decisiones	Perfecciona la toma de decisiones en el sector <i>FinTech</i>
20	Ringberg et al. (2019)	Cualitativo		Empresas B2B ("business-to-business" o "empresa a empresa")	Tecnología y mentalidad	Fomenta la innovación incremental y radical
21	Rowe et al. (2023)	Cualitativo		31 líderes senior (Reino Unido)	Desarrollo de liderazgo	Fortalece la confianza y la capacidad de autoeficacia en los líderes
22	Tobin et al. (2022)	Diseño mixto		42 doc., 104 enc., 17 entrevs. (Australia)	Toma de decisiones en salud pública	Refuerza la capacidad de tomar decisiones basadas en la evidencia con ayuda de la colaboración
23	Venkatraman y Venkatram (2018)	Teoría fundamentada		No aplica	Gestión del conocimiento, comunidades de práctica	Potencia el conocimiento tácito y el explícito
24	Wendra et al. (2019)	PLS		297 empresas de confección (Indonesia)	Capacidades dinámicas, intelectual	Incrementa el desempeño en innovación
25	Xuecheng et al. (2022)	SEM		287 empleados (pymes Chinas)	Retención de empleados, satisfacción laboral	Favorece la retención de empleados y mejora la satisfacción laboral
26	Yang y Zhou (2022)	AMOS MPLUS	y	380 (empresas tecnológicas)	Apoyo organizacional, autoeficacia innovadora	Estimula la creatividad a través del desarrollo de la autoeficacia
27	Yoshikuni et	PLS-SEM		191 empresas	Big data, capacidades	Impulsa la capacidad

al. (2023)	(varias industrias).	dinámicas	innovadora en las organizaciones con el uso del big data
------------	----------------------	-----------	--

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Para responder la pregunta de investigación, resulta indispensable integrar diversas perspectivas teóricas y empíricas sobre la gestión del conocimiento, así como su impacto en la innovación y la eficiencia organizacional.

El pensamiento sistémico se presenta como eje central en la gestión de infraestructuras y sistemas dinámicos. Hansen et al. (2020), apoyándose en Senge (1990), destacan cómo la integración transversal del conocimiento impulsa una innovación sostenible al permitir comprender las relaciones entre los procesos organizacionales. McNab et al. (2023) y Hansen et al. (2020) refuerzan esta visión al señalar que este abordaje facilita la adaptación estratégica en entornos complejos, mientras que Acuña y Sánchez (2023) lo asocian con la flexibilidad y la resiliencia de las infraestructuras ante cambios socioeconómicos y eventos externos. Ali et al. (2021) y Wendra et al. (2019) amplían este marco al asociarlo con la gestión de capacidades dinámicas y el capital intelectual, elementos clave para fomentar tanto la innovación incremental como la exploratoria. En este sentido, se reconoce que la capacidad de adaptación de las organizaciones no depende únicamente de la gestión del conocimiento, también de la implementación de estrategias que promuevan estructuras flexibles y colaborativas. Farzaneh et al. (2022) subrayan la relevancia de equilibrar la explotación de recursos actuales con la exploración de nuevas oportunidades, una estrategia que permite a las organizaciones mantenerse competitivas en entornos cambiantes. En el ámbito tecnológico, Ringberg et al. (2019) relacionan este equilibrio con mejoras en productos y procesos, destacando la flexibilidad estratégica como un componente esencial frente a la incertidumbre.

La evaluación del desempeño sostenible complementa estas perspectivas al proporcionar herramientas que permitan alinear estrategias organizacionales con prácticas sostenibles. Medne y Lapina (2019) argumentan que los indicadores centrados en procesos sostenibles facilitan la mejora continua. Por su parte, Feil et al. (2019) incorporan la concepción del Triple Bottom Line, que integran métricas económicas, sociales y ambientales

para evaluar el desempeño organizacional. No obstante, es importante considerar los retos de implementar prácticas sostenibles en contextos empresariales con recursos limitados, lo que exige un equilibrio entre sostenibilidad y eficiencia operativa. En este contexto, las propuestas de Linnéusson et al. (2022) y Tobin et al. (2022), aportan soluciones prácticas al emplear diagramas de bucles causales y leverage points ('puntos de influencia'), herramientas que optimizan la toma de decisiones y facilitan la priorización de acciones estratégicas.

La gestión del conocimiento y su interacción con la colaboración interna se identifican como motores clave de la eficiencia y la innovación. El Massi y Hamri (2023) destaca su relevancia en entornos empresariales dinámicos, señalando que facilita la organización, distribución y transferencia de información, aspectos esenciales para la toma de decisiones efectiva. López et al. (2021) resaltan que mecanismos formales como la comunicación interdepartamental reducen fricciones internas y mejoran la transferencia de conocimiento en multinacionales. Mancuso et al. (2024) complementan esta perspectiva al señalar que las plataformas B2B basadas en datos, facilitan la integración de actores clave y generan valor a través de la gestión colaborativa. Dairo et al. (2021) añaden que la coherencia entre estrategias tecnológicas y empresariales potencia la eficiencia operativa y la capacidad innovadora. Por su parte, Gede y Huluka (2023) y Gandrita (2023) enfatizan la importancia de la retroalimentación constante para garantizar la alineación estratégica y fortalecer la cohesión organizacional. Este enfoque también contribuye a mejorar la retención de talento, como también lo subrayan Amushila y Bussin (2021) y Xuecheng et al. (2022).

El apoyo organizacional desempeña un papel clave en la promoción del compromiso laboral, así como el estímulo de la creatividad y la innovación. Husain et al. (2024) y Chen et al. (2024) coinciden en que un entorno organizacional que promueva la flexibilidad y el aprendizaje continuo facilita tanto la innovación incremental como la radical, acelerando los procesos e incrementando la ventaja competitiva. Yang y Zhou (2022) e Imran et al. (2020) profundizan en esta idea al señalar que el respaldo percibido por los empleados incide positivamente en su bienestar y desarrollo de competencias, favoreciendo así su creatividad y rendimiento. Asimismo, el fortalecimiento de una cultura organizacional que promueva la seguridad psicológica, también se convierte en un factor esencial para maximizar el compromiso de los empleados y el rendimiento colectivo.

Las comunidades de práctica (Communities of Practice, CoP, por sus siglas en inglés) constituyen un componente clave en la gestión del conocimiento, especialmente en contextos colaborativos. Desde los estudios iniciales de Davenport y Prusak (1998), Brown y Duguid (1991) y Wenger y Snyder (2000) hasta los análisis recientes como el de Zamiri y Esmali (2024), han destacado su capacidad para facilitar la transferencia de conocimiento tácito y explícito. Venkatraman y Venkatraman (2018) y Awais et al. (2023) vinculan estas comunidades con la flexibilidad estratégica, permitiendo a las organizaciones adaptarse a entornos cambiantes mediante una asignación eficiente de recursos. De manera paralela, Li y Jhang (2010) analizaron los desafíos asociados al free-riding ('falta de cooperación') dentro de las CoP, proponiendo que la inversión en tecnología y en incentivos adecuados, mejora la cooperación y optimiza el intercambio de conocimiento; mientras que Rossignoli et al. (2024) y Rowe et al. (2023) exploran su impacto en pymes y en contextos organizacionales caracterizados por la alta rotación de personal, poniendo énfasis en cómo preservan el conocimiento organizacional y promueven la colaboración. Estas comunidades, cuando están bien estructuradas y cuentan con el respaldo institucional adecuado, permiten la transferencia de conocimiento, así como la construcción de soluciones innovadoras.

En el ámbito de la transformación del conocimiento, el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995) continúa siendo relevante. Betancur et al. (2022) y Farnese et al. (2019) destacan cómo la conversión del conocimiento tácito en explícito es esencial para la innovación y la competitividad organizacional. Kucharska y Erickson (2023) destacan que fomentar una cultura que valore el conocimiento tácito, impulsa la innovación disruptiva, mientras que Obeidat (2019) demuestra que la integración de tecnologías de la información con el modelo SECI refina la transferencia de conocimiento en sectores sensibles como la salud.

El uso de tecnologías de la información y el big data, han transformado la KM desde los planteamientos de Wiig (1993). Hetemi et al. (2022) y Camarinha et al. (2019) señalan que prácticas colaborativas y redes en la Industria 4.0 incrementan la agilidad y sostenibilidad organizacional. Yoshikuni et al. (2023) y Mikalef et al. (2021) destacan que las capacidades dinámicas asociadas al big data permiten optimizar recursos, identificar oportunidades y mejorar la toma de decisiones en tiempo real.

Finalmente, herramientas como los dashboards resultan esenciales para lograr una

alineación estratégica. Pisoni et al. (2023) y Reinking et al. (2020) evidencian cómo estos recursos aumentan el desempeño organizacional al permitir que los gerentes monitoreen métricas clave y alineen objetivos estratégicos con las operaciones diarias.

Cabe señalar que los estudios revisados presentan ciertas limitaciones, como el uso de muestras restringidas a sectores o regiones específicas (por ejemplo, banca, tecnología, farmacéutica, Irak, China, Pakistán), lo que podría limitar la generalización de los resultados. Además, algunos trabajos se basan en marcos teóricos sin respaldo empírico robusto, lo cual puede afectar la validez de los modelos propuestos. Asimismo, diversos hallazgos fueron obtenidos en el contexto de la pandemia de COVID-19, lo que podría influir en su aplicabilidad en escenarios más estables.

En este sentido, futuras investigaciones podrían centrarse en ampliar la diversidad regional; reforzar la evidencia empírica mediante estudios longitudinales que evalúen la sostenibilidad de las estrategias administrativas; y analizar el impacto de la transformación digital y las tecnologías avanzadas en la gestión del conocimiento en sectores específicos como la salud y la educación, los cuales presentan características particulares.

Conclusiones

Este estudio exploró cómo los enfoques del pensamiento administrativo pueden integrarse en la gestión del conocimiento (KM) para impulsar la innovación y mejorar la eficiencia organizacional. La relevancia de esta investigación radica en evidenciar la necesidad de que las organizaciones adapten sus estrategias de KM a un entorno caracterizado por transformaciones constantes, avances tecnológicos acelerados y una creciente competencia global. Por ello, este análisis no solo permite comprender mejor estas dinámicas, sino que también ofrece una base conceptual y práctica para que las organizaciones enfrenten estos retos y desarrollen resiliencia ante los cambios.

En primer lugar, se destaca que los enfoques administrativos permiten estructurar la KM para transformar información tácita en conocimiento explícito. Este proceso favorece la creación de nuevo conocimiento y la generación de innovación organizacional, al tiempo que

mejora la eficiencia operativa. Las prácticas sociales y colaborativas dentro de las organizaciones, se revelan esenciales para fomentar la transferencia de conocimiento y la adaptabilidad en entornos altamente competitivos y dinámicos.

En segundo lugar, la cultura organizacional y el liderazgo desempeñan un papel fundamental en el éxito de las estrategias de KM. Una cultura que promueva la colaboración, la seguridad psicológica y el aprendizaje continuo, genera un entorno propicio para la innovación y el fortalecimiento de los procesos organizacionales. Asimismo, un liderazgo comprometido y estratégico facilita la alineación entre los objetivos institucionales y las prácticas de KM, fortaleciendo tanto la cohesión interna como el desempeño colectivo.

Además, se identificó que las tecnologías emergentes, como los dashboards, los sistemas de análisis de big data y las plataformas colaborativas, funcionan como catalizadores para optimizar la toma de decisiones y acelerar los procesos de innovación. Estas herramientas no solo permiten aprovechar grandes volúmenes de datos, sino que también potencian la capacidad de adaptación y respuesta de las organizaciones en tiempo real frente a los cambios del entorno.

Por último, la integración de enfoques administrativos con tecnologías de soporte no debe considerarse únicamente como una práctica operativa, sino como una estrategia integral para fortalecer la resiliencia organizacional y mejorar la capacidad innovadora. Aquellas organizaciones que invierten en fomentar una cultura de aprendizaje, consolidar la colaboración interna y adoptar tecnologías avanzadas, estarán mejor preparadas para enfrentar las demandas de un mercado global, manteniendo su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

En términos de contribuciones, este estudio proporciona una base sólida para la aplicación de enfoques administrativos en la gestión del conocimiento, ofreciendo herramientas conceptuales que guían la toma de decisiones estratégicas. Los hallazgos permitieron identificar acciones concretas que pueden traducirse en mejoras reales en la innovación, la eficiencia operativa y la adaptabilidad organizacional. Entre ellas destacan el fortalecimiento de la colaboración interna, el uso estratégico de tecnologías de análisis y el fomento del aprendizaje continuo, elementos particularmente útiles para diseñar políticas de gestión, programas de capacitación y estructuras organizacionales más resilientes.

Consideraciones éticas

La presente investigación no requirió aval ético, debido a que se hizo con base a una revisión documental.

Fuente de financiación

Artículo financiado con recursos propio del autor.

Referencias

- (1) Acuña, N. & Sánchez, M. (2023). Integrating systems thinking and flexibility in infrastructure management. *Innovative Infrastructure Solutions*, 8(144). <https://doi.org/nkhf>
- (2) Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Alkhodary, D. & Marei, A. (2021). Dynamic capabilities and their impact on intellectual capital and innovation performance. *Sustainability*, 13(18), 10028. <https://doi.org/gv58g6>
- (3) Amushila, J. & Bussin, M. (2021). The effect of talent management practices on employee retention at the Namibia University of Science and Technology: Middle-level administration staff. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(485). <https://doi.org/nkhg>
- (4) Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley Publishing Company.
- (5) Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. & Syed, A. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: mediating role of innovation. *Sage Open*, 13(2). <https://doi.org/nkhh>
- (6) Betancur, J. H., Rodríguez, G. D., Rave, E. D. y Moncada, E. A. (2022). Gestión del conocimiento en 10 empresas colombianas siguiendo el modelo Nonaka y Takeuchi: Estudio de casos múltiples entrelazados. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 38(74), e2311740. <https://doi.org/nkhd>
- (7) Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). *Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation*. *Organization Science*, 2(1), 40–57. <https://doi.org/d8cwcw>
- (8) Camarinha, L. M., Fornasiero, R., Ramezani, J. & Ferrada, F. (2019). Collaborative Networks: A Pillar of Digital Transformation. *Applied Sciences*, 9(24), 5431.

<https://doi.org/ghj75b>

- (9) Chen, X., Xie, H. & Zhou, H. (2024). Incremental versus radical innovation and sustainable competitive advantage: a moderated mediation model. *Sustainability*, 16(11), 4545. <https://doi.org/nkhj>
- (10) Dairo, M., Adekola, J., Apostolopoulos, C. & Tsaramirsis, G. (2021). Benchmarking strategic alignment of business and IT strategies: opportunities, risks, challenges and solutions. *International Journal of Information Technology*, 13, 2191–2197. <https://doi.org/nkhk>
- (11) Davenport, T. (2014). *Big data @ work. Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Harvard Business Review Press. <https://tinyurl.com/4aj7cham>
- (12) Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. <https://tinyurl.com/ybbsn3cy>
- (13) Dillenbourg, P. (1999). What do you mean by collaborative learning? In P. Dillenbourg (Ed.), *Collaborative learning: Cognitive and computational approaches* (pp. 1 - 19). Elsevier.
- (14) Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. HarperBusiness. <https://doi.org/10.4324/9780080938257>
- (15) Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons. <https://tinyurl.com/bdemd7fd>
- (16) El Massi, K. & Hamri, H. M. (2023). The impact of knowledge management on organizational performance. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), 437 - 450. <https://tinyurl.com/5hb4unxt>
- (17) Farnese, M. L., Barbieri, B., Chirumbolo, A. & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A Nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10, 2730. <https://doi.org/ghs879>
- (18) Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L. & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148, 47-59. <https://doi.org/gqhw4c>
- (19) Feil, A. A., Schreiber, D., Haetinger, C., Strasburg, V. J. & Barkert, C. L. (2019). Sustainability indicators for industrial organizations: systematic review of literature. *Sustainability*, 11(3), 854. <https://doi.org/gnchnk>
- (20) Gandrita, D. M. (2023). Improving strategic planning: The crucial role of enhancing

- relationships between management levels. *Administrative Science*, 13(10), 211.
<https://doi.org/nkhn>
- (21) Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91. <https://tinyurl.com/3znbfy7z>
- (22) Gede, D. U. & Huluka, A. T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2247873. <https://doi.org/nkhn>
- (23) Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado! Norma.
<https://tinyurl.com/4f5wt8us>
- (24) Hansen, J. Ø., Jensen, A. & Nguyen, N. (2020). The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators? *The Learning Organization*, 27(1), 65-74. <https://doi.org/gjqj24>
- (25) Hetemi, E., Pushkina, O. & Zerjav, V. (2022). Collaborative practices of knowledge work in IT projects. *International Journal of Project Management*, 40(8), 906-920.
<https://doi.org/gq623n>
- (26) Husain, Z., Dayan, B. & Chaudhry, I. S. (2024). Roles of organizational flexibility and organizational support on service innovation via organizational learning – A moderated mediation model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100367. <https://doi.org/nkhp>
- (27) Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F. & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82.
<https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>
- (28) Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1989). Cooperation and competition: Theory and research (2.a ed.). Interaction Book Company.
<https://searchworks.stanford.edu/view/10033071>
- (29) Kagan, S. & Kagan, M. (1994). Cooperative learning (2.a ed.). Kagan Publishing.
- (30) Kucharska, W. & Erickson, G. S. (2023, August). Tacit knowledge acquisition & sharing, and its influence on innovations: A Polish/US cross-country study. *International Journal of Information Management*, 71, 102647. <https://doi.org/nkhr>
- (31) Li, Y.M. & Jhang Li, J.H. (2010). Knowledge sharing in communities of practice: A game theoretic analysis. *European Journal of Operational Research*, 207(2), 1052-1064.
<https://doi.org/dmsk77>

- (32) Linnéusson, G., Andersson, T., Kjellsdotter, A. & Holmén, M. (2022). Using systems thinking to increase understanding of the innovation system of healthcare organisations. *Journal of health organization and management*, 36(9), 179–195. <https://doi.org/gqf944>
- (33) López, P., Cruz, J., Navas, J. E. & Perona, M. M. (2021). Organizational integration mechanisms and knowledge transfer effectiveness in MNCs: The moderating role of cross-national distance. *Journal of International Management*, 27(4), 100872. <https://doi.org/nkhs>
- (34) Mancuso, I., Messeni, A. & Panniello, U. (2024). Value creation in data-centric B2B platforms: A model based on multiple case studies. *Industrial Marketing Management*, 119, 1-14. <https://doi.org/nkht>
- (35) McNab, D., McKay, J., Shorrock, S., Luty, S. & Bowie, P. (2023). Development and application of ‘systems thinking’ principles for quality improvement. *BMJ Open Quality*, 12(1), e000714. <https://doi.org/gdq4>
- (36) Medne, A. & Lapina, I. (2019). Sustainability and Continuous Improvement of Organization: Review of Process-Oriented Performance Indicators. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 49. <https://doi.org/10.3390/joitmc5030049>
- (37) Mikalef, P., van de Wetering, R. & Krogstie, J. (2021). Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics: The role of organizational inertia. *Information & Management*, 58(6), 103412. <https://doi.org/gj3bsw>
- (38) Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Prentice-Hall. <https://searchworks.stanford.edu/view/10027624>
- (39) Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G. & PRISMA Group (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/bq3jpc>
- (40) Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. <https://tinyurl.com/55uxmdsr>
- (41) Obeidat, A. M. (2019). IT adaption with knowledge conversion process (SECI). *Management Science Letters*, 9(9), 2241–2252. <https://tinyurl.com/jj4pwnjj>
- (42) Ohno, T. (1998). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press. <https://tinyurl.com/44tpzsuy>
- (43) Pisoni, G., Molnár, B. & Tarcsi, Á. (2023). Knowledge management and data analysis techniques for data-driven financial companies. *Journal of the Knowledge Economy*, 15,

- 13374 – 13393. <https://doi.org/nkhv>
- (44) Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension*. The University Chicago Press. <https://tinyurl.com/4vmhn68s>
- (45) Reinking, J., Arnold, V. & Sutton, S. G. (2020). Synthesizing enterprise data through digital dashboards to strategically align performance: Why do operational managers use dashboards? *International Journal of Accounting Information Systems*, 37, 100452. <https://doi.org/nkhw>
- (46) Ringberg, T., Reihlen, M. & Rydén, P. (2019). The technology-mindset interactions: Leading to incremental, radical or revolutionary innovations. *Industrial Marketing Management*, 79, 102–113. <https://doi.org/gfgvkp>
- (47) Rossignoli, F., Lionzo, A., Henschel, T. & Boers, B. (2024). Knowledge sharing in family SMEs: The role of communities of practice. *Journal of Family Business Management*, 14(2), 310-331. <https://doi.org/gsmg38>
- (48) Rowe, L., Knight, L., Irvine, P. & Greenwood, J. (2023). Communities of practice for contemporary leadership development and knowledge exchange through work-based learning. *Journal of Education and Work*, 36(6), 494–510. <https://doi.org/nkhc>
- (49) Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.a ed.). Jossey-Bass. <https://tinyurl.com/3vafs57k>
- (50) Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday. <https://tinyurl.com/mwy5s3w2>
- (51) Tobin, R., Crawford, G., Hallett, J., Maycock, B. & Lobo, R. (2022). Utilizing causal loop diagramming to explore a research and evaluation capacity building partnership. *Frontiers in public health*, 10, 857918. <https://doi.org/nkhx>
- (52) Venkatraman, S. & Venkatraman, R. (2018). Communities of practice approach for knowledge management systems. *Systems*, 6(4), 36. <https://doi.org/gpjt9d>
- (53) Wendra, W., Sule, E. T., Joeliaty, J. & Azis, Y. (2019). Exploring dynamic capabilities, intellectual capital and innovation performance relationship: Evidence from the garment manufacturing. *Business: Theory and Practice*, 20, 123-136. <https://doi.org/nkhh>
- (54) Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145. <https://tinyurl.com/2vbem28t>
- (55) Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking – how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Schema Press. <https://tinyurl.com/3dkrnz kf>
- (56) Xuecheng, W., Iqbal, Q. & Bai, S. (2022). Factors affecting employee's retention:

- Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 13, 872105. <https://doi.org/nkhz>
- (57) Yang, H. & Zhou, D. (2022). Perceived organizational support and creativity of science-technology talents in the digital age: the effects of affective commitment, innovative self-efficacy and digital thinking. *Psychology research and behavior management*, 15, 2421–2437. <https://doi.org/nkh2>
- (58) Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., Zhou, D. & Wamba, S. F. (2023). Big data and business analytics enabled innovation and dynamic capabilities in organizations: Developing and validating scale. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(2), 100206. <https://doi.org/nkh3>
- (59) Zamiri, M. & Esmaili, A. (2024). Methods and technologies for supporting knowledge sharing within learning communities: a systematic literature review. *Administrative Sciences*, 14(1), 17. <https://doi.org/nkh4>