

The IDEA Model of Innovative-Digital Organizational Culture: A Conceptual Synthesis from Knowledge Management

Darwin Daniel Ordoñez-Iturralde¹; Luisa Patricia Navarrete-Zavala²; Daniela Patricia Ordoñez-Navarrete³

¹Universidad Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador, darwin.ordonez@uees.edu.ec,

²Manglar Editores, Guayaquil, Ecuador, pnavarretezavala@gmail.com,

³Florida International University, Miami, FL, USA, dordo022@fiu.edu

Abstract—Recent research highlights the growing interdependence between knowledge management, organizational culture, innovation, and performance, particularly in contexts shaped by digital transformation. However, the literature remains conceptually fragmented, often addressing leadership, innovation, efficiency, and performance as isolated constructs. This paper proposes the IDEA Model of Innovative-Digital Organizational Culture as integrative analytical framework grounded in a systematic review of peer-reviewed studies published between 2020 and 2024. Following PRISMA guidelines, 87 articles were analyzed using bibliometric mapping and conceptual synthesis techniques supported by R software. The model organizes four interrelated analytical components—incremental and radical innovation, organizational performance, operational efficiency, and innovation agility—and examines their articulation through managerial roles and organizational configurations. Rather than establishing causal relationships or normative typologies, the IDEA Model provides a structured framework for interpreting recurrent patterns identified in the recent literature. The proposed model contributes to knowledge management research by offering a coherent structure to analyze how organizations integrate cultural, leadership, and knowledge-based practices to sustain innovation, efficiency, and adaptability in digital organizational contexts.

Keywords—knowledge management; organizational culture; innovation; digital transformation; organizational performance.

Modelo IDEA de cultura organizacional innovadora-digital: una síntesis desde la gestión del conocimiento

Darwin Daniel Ordoñez-Iturralde¹ ; Luisa Patricia Navarrete-Zavala² ; Daniela Patricia Ordoñez-Navarrete³ 

¹Universidad Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador, darwin.ordonez@uees.edu.ec,

²Manglar Editores, Guayaquil, Ecuador, pnavarretezavala@gmail.com,

³Florida International University, Miami, FL, USA, dordo022@fiu.edu

Resumen– La investigación reciente evidencia una creciente interdependencia entre la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, la innovación y el desempeño, especialmente en contextos marcados por la transformación digital. No obstante, la literatura presenta una fragmentación conceptual que aborda estas dimensiones de manera aislada. Este trabajo propone el Modelo IDEA de Cultura Organizacional Innovadora-Digital como un marco analítico integrador, construido a partir de una revisión sistemática de 87 artículos científicos publicados entre 2020 y 2024. Siguiendo las directrices PRISMA, se aplicaron técnicas de mapeo bibliométrico y síntesis conceptual mediante el uso del entorno R. el modelo organiza cuatro componentes interrelacionados – innovación incremental y radical, desempeño organizacional, eficiencia operativa y agilidad en innovación– y analiza su articulación a través de roles gerenciales y configuraciones organizacionales. El Modelo IDEA no establece relaciones causales ni tipologías normativas, sino que ofrece una estructura conceptual para interpretar patrones recurrentes identificados en la literatura reciente, contribuyendo al análisis de cómo las organizaciones integran prácticas culturales, de liderazgo y de gestión del conocimiento para sostener la innovación y la adaptación en contextos empresariales digitalizados.

Palabras clave—gestión del conocimiento; cultura organizacional; innovación; transformación digital; desempeño organizacional.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión del conocimiento se ha consolidado como un eje central para comprender cómo las organizaciones sostienen procesos de innovación, desempeño y eficiencia en entornos caracterizados por la digitalización y la creciente complejidad organizacional. La evidencia empírica reciente muestra que la gestión del conocimiento se vincula de manera directa con resultados organizacionales cuando se articula con prácticas culturales, estructuras organizativas y estilos de liderazgo que favorecen el aprendizaje y la innovación, más que como un conjunto aislado de herramientas técnicas [1-3].

Diversos estudios coinciden en que los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento están profundamente condicionados por la cultura organizacional y los climas relacionales. En particular, se ha documentado que la confianza, la apertura al aprendizaje y la aceptación del error influyen de forma significativa en la disposición de los individuos a compartir conocimiento y a involucrarse en comportamientos innovadores, tanto en organizaciones

públicas como privadas [4-6]. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la innovación organizacional emerge de dinámicas sociales y culturales, y no exclusivamente de inversiones tecnológicas. Paralelamente, la literatura reciente muestra que la relación entre gestión del conocimiento e innovación no es lineal. Estudios empíricos evidencian que el impacto del conocimiento sobre el desempeño organizacional suele estar mediado por variables como el aprendizaje organizacional, la orientación emprendedora, las capacidades dinámicas y las prácticas de liderazgo, lo que sugiere la necesidad de enfoques integradores que permitan capturar estas interdependencias [2,7-8].

En contextos de transformación digital, esta complejidad se intensifica. La evidencia indica que los entornos digitalizados reconfiguran las formas de interacción, aprendizaje y coordinación organizacional, generando tanto oportunidades como limitaciones para la gestión del conocimiento. Investigaciones recientes muestran que las tecnologías digitales pueden ampliar las posibilidades de colaboración y aprendizaje informal, pero también introducir sobrecarga informativa y desafíos relacionales que requieren ajustes organizacionales continuos [9-10]. En este marco, la agilidad organizacional y la capacidad de adaptación se han identificado como factores críticos para sostener la innovación y el desempeño sin comprometer la coherencia operativa [11].

Pese al crecimiento sostenido de la literatura, persiste una fragmentación conceptual importante, ya que los estudios tienden a analizar de manera separada dimensiones como liderazgo, cultura, innovación, eficiencia o desempeño, lo que limita la comprensión de cómo estas se articulan dentro de las organizaciones. Esta dispersión dificulta la construcción de marcos analíticos capaces de sintetizar patrones recurrentes y de servir como base para comparaciones entre sectores y contextos organizacionales [12-13].

Frente a esta brecha, el presente trabajo tiene como objetivo proponer el Modelo IDEA de Cultura Organizacional Innovadora-Digital como un marco analítico integrador. El modelo se construye a partir de una revisión sistemática de la literatura científica publicada entre 2020 y 2024 y busca organizar, de manera coherente, cuatro componentes recurrentes en la evidencia empírica reciente: innovación incremental y radical; desempeño organizacional; eficiencia operativa y agilidad en innovación. El propósito del modelo no es establecer relaciones causales ni formular tipologías

normativas, sino ofrecer una estructura conceptual que facilite el análisis de patrones identificados en la literatura y sirva como base para estudios empíricos posteriores y procesos de operacionalización cuantitativa o cualitativa.

II. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

La literatura reciente sobre gestión del conocimiento en contextos organizacionales evidencia una creciente convergencia entre cultura organizacional, innovación y desempeño, particularmente en escenarios influenciados por la transformación digital. Este campo se caracteriza por una alta densidad conceptual, donde nociones como *knowledge management*, *innovation*, *organizational learning*, *digital transformation* y *performance* aparecen de manera recurrente y estrechamente interrelacionada. El análisis de las palabras más relevantes muestra que la gestión del conocimiento no se aborda como un conjunto aislado de prácticas técnicas sino como un fenómeno profundamente imbricado en dinámicas culturales y organizacionales (véase Fig. #1). Conceptos asociados al intercambio de conocimiento, el aprendizaje organizacional y al desempeño aparecen de forma consistente, lo que sugiere que la efectividad de la gestión del conocimiento depende tanto de infraestructuras y tecnologías como de valores, normas y patrones de interacción compartidos dentro de las organizaciones. Esta lectura refuerza la idea de que la cultura organizacional actúa como un marco habilitador –o restrictivo– para la creación, transferencia y aplicación del conocimiento.

La Fig. #2 amplía esta lectura al mostrar la estructura conceptual del campo, identificada mediante análisis de correspondencias múltiples (MCA). Este mapa permite observar cómo los principales conceptos se agrupan en

dimensiones latentes, evidenciando núcleos temáticos asociados a liderazgo transformacional, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, innovación y desempeño. La disposición espacial de los términos sugiere que estos constructos conforman estructuras conceptuales interrelacionadas, más que categorías independientes, lo que refuerza la necesidad de enfoques integradores para su análisis.

La Fig. #3 profundiza esta comprensión al representar la red semántica de co-ocurrencia de conceptos, evidenciando la existencia de núcleos conceptuales interconectados. En dicha red se distinguen agrupamientos que vinculan liderazgo, aprendizaje organizacional, capital intelectual y comportamiento innovador, junto con otros asociados al desempeño y la eficiencia operativa. La proximidad entre estos conceptos sugiere relaciones sistémicas más que lineales, donde la innovación emerge como resultado de múltiples interacciones entre factores culturales, estructurales y cognitivos.

Estos patrones conceptuales muestran que la gestión del conocimiento en la empresa contemporánea no puede comprenderse desde enfoques fragmentados o exclusivamente funcionales. Por el contrario, requiere marcos integradores que permitan articular dimensiones culturales, organizacionales y tecnológicas, capturando la complejidad de los entornos digitales actuales. Esta necesidad de integración conceptual constituye el punto de partida para la formulación del modelo IDEA, el cual busca organizar dichas dimensiones en una estructura analítica coherente orientada a explicar cómo las organizaciones gestionan el conocimiento para sostener la innovación y la eficiencia en contextos de alta dinamización tecnológica.

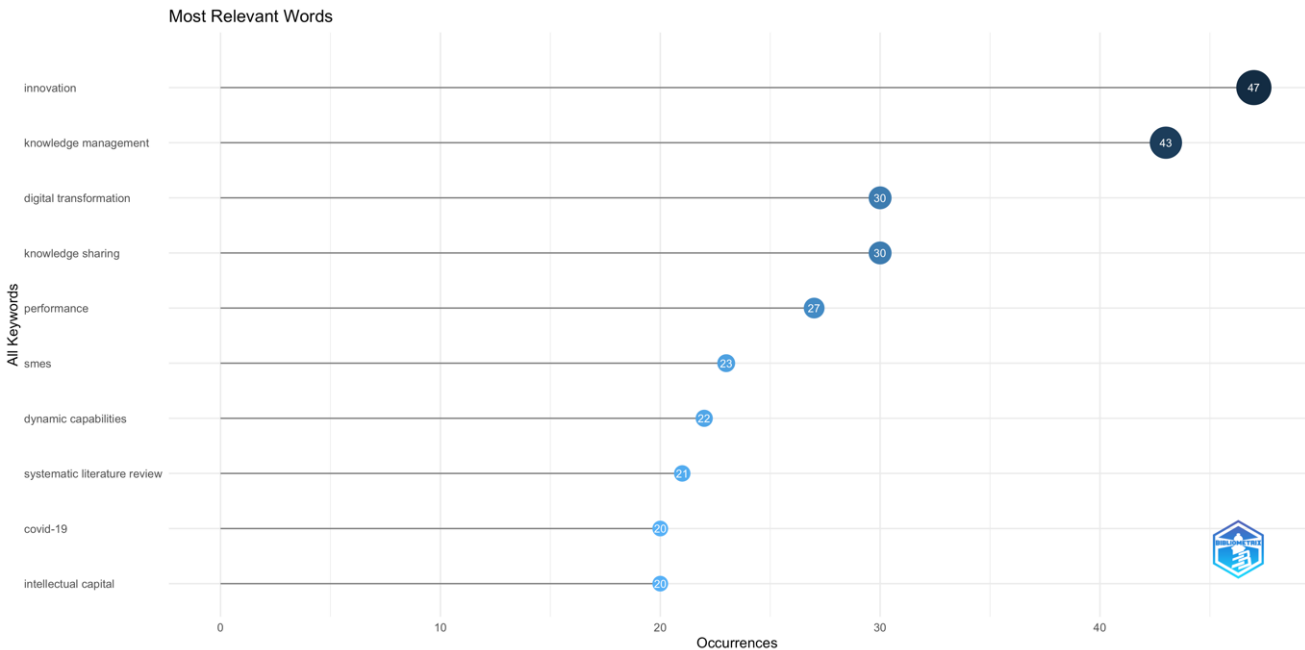


Fig. 1 Frecuencia relativa de palabras clave (202-2024), análisis en R.

III METODOLOGÍA

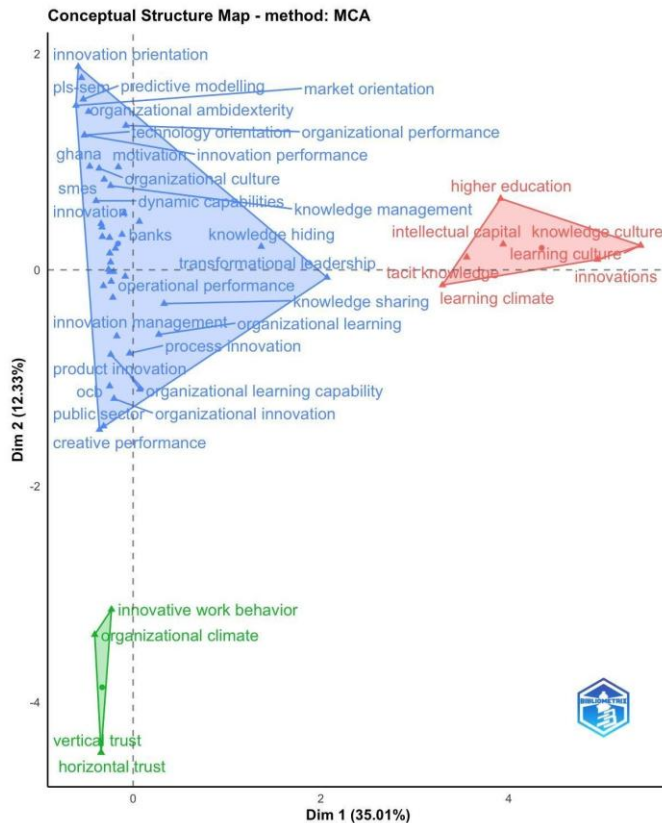


Fig. 2 Estructura conceptual del campo basada en análisis de correspondencias múltiples (MCA) en R (2020-2024).

Plot

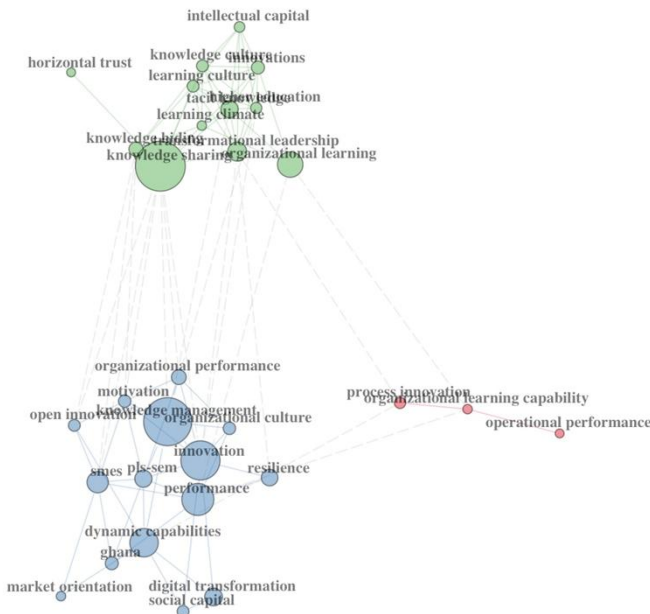


Fig. 3 Red de co-ocurrencia de términos en la literatura del campo, análisis en R.

Este trabajo adopta un diseño de revisión sistemática orientada a la construcción conceptual de un modelo, siguiendo las directrices PRISMA [14], para garantizar trazabilidad y transparencia en la identificación y selección de la literatura. La búsqueda se realizó en bases de datos científicas (ScienceDirect®, SpringerLink® y Emerald Insight®), utilizando combinaciones de términos asociadas con gestión del conocimiento, cultura organizacional, aprendizaje organizacional, transformación digital, innovación y eficiencia.

Para reforzar la transparencia del proceso, la estrategia de búsqueda se estructuró mediante la combinación de términos clave asociados a gestión del conocimiento, cultura organizacional, innovación, transformación digital y desempeño organizacional. De forma representativa, la ecuación de búsqueda se definió como: (“knowledge management” OR “organizational learning”) AND (“organizational culture”) AND (“innovation”) AND (“digital transformation”) AND (“performance” OR “efficiency”), adaptándose a la sintaxis específica de cada base de datos.

Se definieron criterios de inclusión y exclusión con el fin de asegurar la pertinencia y la calidad académica de los estudios analizados. Se consideraron únicamente artículos originales revisados por pares, publicados entre 2020 y 2024, disponibles en texto completo y directamente vinculados con la gestión del conocimiento en contextos organizacionales. Se excluyeron documentos no arbitrados, estudios fuera del alcance temático definido y registros duplicados.

El proceso de identificación y cribado permitió seleccionar 87 artículos, los cuales se utilizaron como base teórica para identificar patrones conceptuales recurrentes y relaciones estructurales en el campo, sin realizar una síntesis comparativa de resultados individuales. El proceso completo se resume en el diagrama PRISMA de la Fig. #4.

IV PROPUESTA DEL MODELO IDEA DE CULTURA ORGANIZACIONAL INNOVADORA-DIGITAL

El Modelo IDEA de Cultura Organizacional Innovadora-Digital se deriva de la síntesis conceptual realizada a partir del análisis de la literatura científica publicada entre 2020 y 2024 y se presenta como un marco analítico para describir y organizar componentes recurrentes de una cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento en contextos empresariales caracterizados por procesos de digitalización, innovación y reorganización del trabajo. El modelo surge como una estructura interpretativa que integra hallazgos empíricos recientes sobre liderazgo, cultura organizacional, aprendizaje, innovación y desempeño.

La construcción del modelo se apoya, en primer término, en la tradición teórica de Henry Mintzberg sobre configuraciones organizacionales, mecanismos de coordinación y roles directivos. En particular, retoma la idea de que las organizacionales combinan distintas formas

estructurales y lógicas de gestión que coexisten y se tensionan en función de sus contextos estratégicos y operativos [16-17]. Asimismo, incorpora la noción de que la estrategia y el aprendizaje organizacional emergen tanto de procesos deliberados como de prácticas cotidianas y adaptativas, especialmente relevantes en contextos de cambio tecnológico acelerado [18-20]. Esta base clásica se articula con evidencia empírica reciente que muestra cómo la cultura organizacional, el liderazgo y los procesos de gestión del conocimiento operan como mediadores clave entre innovación, eficiencia y desempeño organizacional en distintos sectores y contextos.

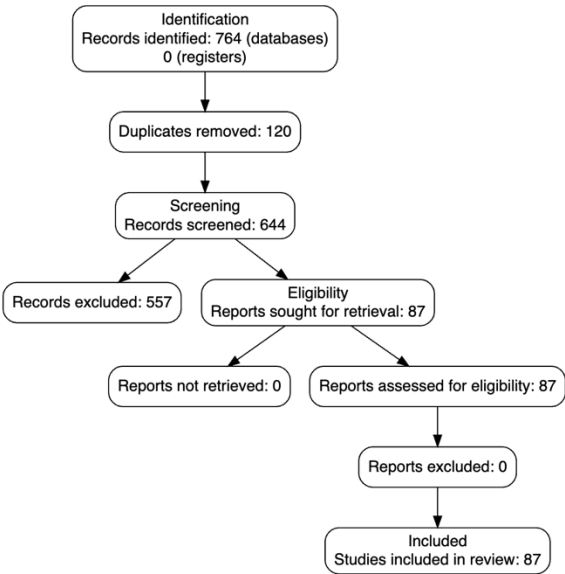


Fig. 4 Diagrama PRISMA del proceso de identificación y selección de estudios (2020-2024), generado en R.

A partir de esta síntesis, el Modelo IDEA organiza cuatro componentes analíticos: *Innovación incremental y radical* (I); *Desempeño organizacional* (D); *Eficiencia operativa* (E); y *Agilidad y rendimiento en la innovación* (A). Estos componentes no se conciben como dimensiones independientes, sino como elementos interrelacionados que emergen de prácticas organizacionales vinculadas al liderazgo, la cultura y los procesos de conocimiento tal como se observa en la Fig. 5.

Para facilitar su análisis, el modelo se operacionaliza mediante dos matrices: (i) la Matriz de roles gerenciales y configuraciones organizacionales y (ii) la Matriz de integración de relaciones IDEA.

A) *Matriz de roles gerenciales y configuraciones organizacionales*

La primera matriz cruza tres roles gerenciales –Líder transformacional, Conector y Monitor– con tres configuraciones organizacionales –Estructura de misión, Estructura de red y Estructura adhocrática–. Esta combinación permite examinar cómo determinados énfasis de dirección, coordinación y control se asocian analíticamente con los

componentes del modelo IDEA, reconociendo que las organizaciones reales suelen combinar múltiples roles y configuraciones de manera simultánea y dinámica [16-17].



Fig. 5 Modelo IDEA de cultura organizacional, innovadora-digital.

El rol del *líder transformacional* se vincula con la orientación estratégica, la movilización del cambio y la creación de condiciones culturales que favorecen el aprendizaje y la innovación. La evidencia empírica sugiere que su influencia sobre la innovación suele operar mediante mecanismos intermedios más que por efectos directos: en pymes, por ejemplo, se ha observado que el liderazgo transformacional impulsa la innovación de producto y proceso a través de conductas de voz de los empleados, que canalizan propuestas, alertas y mejoras hacia resultados innovadores [21]. En contextos de crisis y digitalización acelerada, también se ha documentado que el liderazgo transformacional actúa como condición habilitante para que sistemas de trabajo de alta implicación se traduzcan en resiliencia organizacional y resultados individuales, al fortalecer percepciones de poder, información, recompensas y conocimiento, con impactos en desempeño y satisfacción [11].

El rol de *conector* se asocia con la articulación de relaciones internas y externas, la coordinación entre unidades y la facilitación de flujos de conocimiento. En esta línea, se encontró que la confianza vertical y horizontal promueve prácticas de compartición de conocimiento –donación y recolección– y que, a través de estas, se favorece la generación de ideas y su realización, configurando un encadenamiento explicativo entre clima relacional, intercambio de conocimiento y comportamiento innovador [4]. En equipos de proyectos, la relación entre confianza y aprendizaje colectivo también puede comprenderse mediante la mediación del clima organizacional: cuando el ambiente de trabajo habilita apertura, apoyo y seguridad psicológica, la confianza interpersonal se convierte con mayor probabilidad en aprendizaje del equipo [22]. En equipos interfuncionales, la integración de conocimientos no depende solo de reunir distintos expertos, sino de configuraciones relacionales y organizacionales que permiten coordinar saberes especializados sin borrar las fronteras funcionales; cuando la organización no provee soporte, recursos o reglas de

interacción, emergen límites que reducen la efectividad de la integración [23]. Esta lógica se amplía en proyectos de innovación con múltiples fronteras internas y externas, donde los espacios colaborativos y los mecanismos de coordinación pueden habilitar, pero también restringir, el trabajo de frontera que sostiene la innovación interfuncional y la innovación abierta [24].

El rol de *monitor* se vincula con el seguimiento sistemático de procesos, la evaluación del desempeño y la consistencia operativa. Desde la gestión de personas se puede observar que las prácticas de evaluación del desempeño influyen de manera favorable en el comportamiento innovador cuando los empleados perciben coherencia, direccionalidad estratégica y no arbitrariedad en su aplicación; bajo esas condiciones, la evaluación opera como señal de expectativas claras y como soporte para el desempeño innovador [25]. En el plano organizacional, estudios orientados a modelos de excelencia y gestión del conocimiento sugieren que marcos integrados pueden fortalecer la implementación de procesos de gestión del conocimiento y, mediante sinergias entre prácticas, mejorar resultados para clientes, personas, sociedad y desempeño clave, con evidencia tanto explicativa como predictiva [12]. En entornos de alta exigencia operativa, la evidencia longitudinal en equipos *Lean* muestra que la mejora sostenida se apoya en patrones conductuales relativamente estables, donde el monitoreo de desempeño, el intercambio de información, el apoyo entre pares y el aprendizaje por hacer se refuerzan con el respaldo del liderazgo y la alineación entre valores y conductas [26].

Desde una perspectiva estructural, la *estructura de misión* se caracteriza por orientación a objetivos explícitos, responsabilidades definidas y procesos formalizados. En este tipo de configuraciones, la estandarización de prácticas de calidad y la articulación de rutinas para gestionar, evaluar y mejorar procesos tienden a asociarse con desempeño organizacional y resultados de innovación, en tanto conectan prácticas *blandas* (valores, liderazgo, cultura) con prácticas *duras* (procedimientos, control, medición) y con innovaciones administrativas y técnicas que contribuyen al desempeño [27]. En organizaciones que adoptan marcos de excelencia, la implementación consistente de fases de gestión del conocimiento también se ha vinculado con mejoras en resultados organizacionales, reforzando la idea de que la formalización puede funcionar como infraestructura para el aprendizaje organizacional, siempre que exista coherencia entre sistema de gestión y prácticas efectivas [12].

La *estructura de red* enfatiza conectividad, coordinación distribuida y vínculos internos y externos. En contextos interorganizacionales, se ha documentado que dimensiones culturales colaborativas –como orientación al largo plazo, simetría de poder y manejo de la incertidumbre– influyen en la colaboración de cadenas de suministro, y que el entendimiento profundo de estos efectos se fortalece cuando se integran análisis cuantitativos con explicación cualitativa de los mecanismos culturales subyacentes [28]. En el ámbito del trabajo mediado por tecnologías, la compartición digital de

conocimiento (interna y externa) se ha asociado con desempeño creativo en escenarios de trabajo remoto, sugiriendo que la infraestructura digital y las redes de intercambio pueden convertirse en soporte de resultados creativos cuando se articulan con motivación y prácticas de colaboración [29].

Finalmente, la *estructura adhocrática* se asocia con flexibilidad organizacional, equipos multidisciplinarios y reconfiguración dinámica de roles para abordar problemas no rutinarios. En esta dirección, la evidencia sobre *unlearning* sugiere que procesos de desaprendizaje individual y organizacional pueden contribuir a la generación y realización de ideas, y que el tipo de estructura (más orgánica o más mecanicista) puede modificar la fuerza de ciertos vínculos del modelo, lo que vuelve central el análisis de *ajuste* entre dinámica innovadora y configuración estructural [13]. De manera complementaria, la literatura sobre capacidades dinámicas en industrias tecnológicas emergentes refuerza la idea de que, en contextos de alta incertidumbre, la secuencia de capacidades *sensing–seizing–transforming* se vincula con desempeño innovador y desempeño organizacional, particularmente cuando existen orientaciones organizacionales que habilitan exploración y reconfiguración [8]. En sectores intensivos en conocimiento, también se ha observado que la aceptación del error y su integración en una cultura de aprendizaje se relacionan con intercambio de conocimiento tácito y con condiciones que favorecen procesos innovadores, en tanto habilitan experimentación y aprendizaje por prueba–ajuste en escenarios cambiantes [30]. La Tabla 1 sintetiza la relación analítica entre roles gerenciales y configuraciones organizacionales, mostrando cómo distintos énfasis de dirección, coordinación y control se asocian con componentes del Modelo IDEA en contextos organizacionales orientados a la gestión del conocimiento y la innovación.

B) Matriz de integración de relaciones IDEA

La segunda matriz organiza las relaciones conceptuales entre los cuatro componentes del modelo. En el eje horizontal se sitúan *Innovación incremental y radical* (I) y *Agilidad y rendimiento en innovación* (A); en el eje vertical se ubican *Desempeño organizacional* (D) y *Eficiencia operativa* (E). esta disposición permite analizar combinaciones recurrentes identificadas en la literatura reciente cuando la gestión del conocimiento se concibe como un sistema que vincula resultados organizacionales con dinámicas de innovación

La innovación incremental y radical comprende, de manera integrada, la mejora progresiva de procesos, productos y servicios existentes y, a la vez, cambios que reconfiguran prácticas, rutinas y supuestos organizacionales. En la vertiente incremental, la literatura reciente converge en que el avance sostenido depende menos de *inventar desde cero* que de asegurar circulación de conocimiento útil y oportuno dentro de la organización. En particular, se ha mostrado que las culturas de aprendizaje que normalizan la discusión de errores reducen la propensión a ocultar conocimiento tácito y, con ello, disminuyen pérdidas de aprendizaje que afectan la acumulación de capital humano; cuando el error se asocia a

vergüenza o sanción simbólica, el conocimiento generado queda encapsulado y se desperdicia [31]. Esta lógica se complementa con evidencia que vincula la motivación para compartir conocimiento con condiciones organizacionales percibidas como apoyo real, reforzadas por factores socio-psicológicos en los equipos, lo cual ayuda a sostener prácticas de intercambio y aprendizaje cotidiano que alimentan mejoras continuas [32]. Desde un ángulo microfundacional, en pymes y contextos de innovación abierta, se ha documentado que la disposición a ayudar y la compartición de conocimiento incrementan resultados de innovación, mientras que el ocultamiento los deteriora, evidenciando que la mejora incremental se apoya en comportamientos individuales que se vuelven agregados organizacionales cuando el entorno cultural lo permite [33]. En contraste, la innovación radical suele requerir mecanismos que reorganicen la búsqueda y la integración de conocimiento nuevo, combinando exploración y explotación bajo arreglos que protejan espacio, recursos y coordinación; por ello, se ha observado que la ambidestreza organizacional depende no solo de compartir conocimiento, sino también de su calidad, y que estas capacidades explorativas y explotativas contribuyen a explicar efectos posteriores sobre desempeño [34].

El desempeño organizacional puede entenderse como el logro de objetivos mediante coordinación efectiva, productividad y resultados verificables. En esa línea, se ha aportado evidencia de que el aprendizaje organizacional se asocia con mejoras en operaciones, productividad y desempeño gerencial, sugiriendo que el aprendizaje opera como una infraestructura transversal que impacta múltiples niveles del sistema, desde procesos hasta gestión [35]. En sectores intensivos en conocimiento, también se ha mostrado que la ambidestreza –alimentada por flujos de conocimiento y su calidad– se traduce en desempeño organizacional, en tanto equilibra la explotación eficiente de lo existente con la exploración de alternativas, lo cual es consistente con enfoques que conceptualizan el desempeño como capacidad de sostener objetivos presentes sin bloquear la adaptación futura [34]. En contextos donde la innovación se expresa como orientación estratégica, la evidencia en pymes manufactureras sugiere que ciertas dimensiones (por ejemplo, innovaciones de mercado) pueden asociarse con resultados de desempeño, mientras que otras (innovaciones de proceso o producto) pueden mostrar relaciones más débiles o dependientes del contexto, lo que refuerza la necesidad de no asumir un vínculo lineal único entre *innovar* y *rendir* [36]. Como complemento, estudios que integran orientación a la innovación, gestión del conocimiento y desempeño en servicios empresariales muestran que la gestión del conocimiento actúa como mecanismo mediador y que la preparación tecnológica condiciona la traducción de esos procesos en resultados, lo cual ayuda a explicar por qué organizaciones con iniciativas similares obtienen desempeños distintos [37].

La eficiencia operativa se refiere a la optimización del uso de recursos, la reducción de desperdicios y la estabilidad de procesos sin sacrificar capacidad de mejora. La literatura que

articula prácticas *Lean* y culturas de aprendizaje e innovación indica que la eficiencia se sostiene cuando esas prácticas alimentan microfundamentos de capacidades dinámicas, habilitando innovación de procesos sin depender exclusivamente de estandarización rígida; en otras palabras, la eficiencia emerge de la combinación entre disciplina operativa y aprendizaje orientado a la adaptación [38]. En cadenas de suministro, se evidencia que la ambidestreza asociada a *Supply Chain 4.0* mejora el desempeño operativo cuando se canaliza mediante *lean supply chain management* como mecanismo mediador, lo que sugiere que la digitalización aporta valor operativo en la medida en que se traduce en rutinas de coordinación y mejora compatibles con la operación diaria [39]. En el plano informacional, resultados en industrias con restricciones de tiempo señalan que el intercambio de información puede reforzar relaciones entre prácticas de gestión del tiempo de entrega y desempeño, funcionando como condición que vuelve efectivas decisiones operativas y reduce variabilidad perjudicial [40]. Desde la perspectiva de plataformas digitales, se observa que la digitalización puede impactar en el desempeño operativo a través de capacidades específicas de la cadena de suministro, y que la cultura digital actúa como factor contextual que explica heterogeneidad en los efectos: la plataforma por sí sola no garantiza eficiencia si no se acompaña de capacidad operativa y normas culturales coherentes [41].

TABLA I
MATRIZ DE ROLES GERENCIALES Y CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES (IDEA)

Rol/ Estructura	Misión (Mi)	Red (R)	Adhocrática (A)
Líder transformacional (T)	Gobernanza del cambio y digitalización (A): articulación estratégica y coordinación del aprendizaje organizacional	Capacidad de absorción y aprendizaje interorganizacional (A): integración de conocimiento externo	Innovación continua (I): creación de condiciones culturales para la innovación incremental y radical
Conector (C)	Desarrollo de capacidades y aprendizaje operativo (E): estructuración de prácticas internas	Colaboración y redes externas (D): coordinación relacional para sostener desempeño	Innovación colaborativa (A): aceleración de ciclos de innovación mediante interacción de equipos y redes
Monitor (M)	Evaluación de desempeño y control de procesos (E): seguimiento y estandarización	Monitoreo de flujos y eficiencia relacional (D): observación de coordinación y resultados	Ajuste y adaptación de procesos (I): mejora continua basada en retroalimentación

Nota: Los paréntesis (I,D,E,A) indican el componente del Modelo IDEA priorizado analíticamente en cada cruce.

La agilidad y el rendimiento en innovación aluden a la capacidad de reconfigurar respuestas con rapidez y a la efectividad para implementar soluciones nuevas en

condiciones cambiantes. En escenarios de alta volatilidad, se documenta que la resiliencia dinámica se apoya en combinaciones de capacidades orientadas a la innovación – distribución de conocimiento, entrenamiento, colaboración transversal y aprendizaje competitivo– con efectos significativos sobre la calidad del servicio y desempeño de la firma, especialmente cuando la disrupción obliga a ajustar procesos y servicios con rapidez [42]. En paralelo, investigaciones sobre transformación digital muestran que el desempeño financiero puede verse afectado indirectamente por el liderazgo digital mediante la transformación digital como mediación, y que variables culturales (como cultura organizacional verde) contribuyen a habilitar esa transformación; esto sugiere que la agilidad no se reduce a velocidad de decisión, sino a la articulación entre capacidades, cultura y cambios tecnológicos sostenidos [43]. A nivel de trabajo mediado por tecnología, se observa que el uso laboral de redes sociales puede incidir en conductas de innovación en servicios a través de mecanismos de gestión del conocimiento y disposición a asumir riesgos, reforzando la idea de que la agilidad se activa cuando la organización convierte interacción digital en conocimiento aplicable y en margen conductual para experimentar [44]. Finalmente, si se observa el aprendizaje organizacional desde prácticas situadas, estudios en entornos clínicos muestran que los procesos de aprendizaje se disparan desde problemas cotidianos y necesidades organizacionales, con presunciones y condiciones habilitantes diferenciadas; esta evidencia ayuda a entender por qué la agilidad depende de *puntos de arranque* concretos del aprendizaje y no solo de diseños formales [45].

La Tabla 2 sintetiza las relaciones analíticas entre las dimensiones del Modelo IDEA, mostrando cómo la innovación, la eficiencia, el desempeño y la agilidad se interrelacionan en distintos planos de análisis organizacional.

TABLA 2
MATRIZ DE RELACIONES IDEA

	Innovación Incremental Radical (I)	Agilidad y Rendimiento en Innovación (A)
Desempeño Organizacional (D)	Integración de innovaciones en sistemas de evaluación y resultados (D/I)	Desempeño asociado a velocidad de ajuste e innovación ágil (D/A)
Eficiencia Operativa (E)	Optimización de recursos mediante innovación en procesos (E/I)	Eficiencia basada en capacidad de respuesta y adaptación (E/A)

La lectura conjunta de ambas matrices permite interpretar el Modelo IDEA como un marco analítico orientado a integrar gestión del conocimiento, cultura organizacional y liderazgo para analizar cómo las organizaciones articulan innovación, eficiencia, desempeño y agilidad en contextos empresariales contemporáneos. En este trabajo, el modelo busca ofrecer una estructura conceptual que facilite la identificación y el análisis de patrones recurrentes reportados en la literatura reciente. Desde esta perspectiva, el Modelo IDEA se plantea como una base analítica susceptible de ser utilizada en estudios

empíricos posteriores, comparaciones entre sectores o contextos organizacionales, y procesos de operacionalización cuantitativa o cualitativa.

Descripción de las intersecciones:

Integración de innovaciones en sistemas de evaluación (D/I): Este cruce representa la incorporación de innovaciones incrementales y radicales en los sistemas de evaluación y gestión del desempeño, permitiendo que los resultados organizacionales reflejen aprendizajes, mejoras de procesos y nuevas prácticas, más allá de métricas puramente operativas.

Desempeño asociado a innovación hábil (D/A): La relación D/A pone de relieve cómo la agilidad organizacional y el rendimiento en innovación influyen en el desempeño, especialmente a través de la capacidad de ajuste rápido, la experimentación controlada y la implementación oportuna de soluciones en entornos dinámicos.

Optimización de recursos mediante innovación en procesos (E/I): Esta intersección expresa el vínculo entre innovación orientada a procesos y eficiencia operativa, destacando cómo las mejoras incrementales y las reconfiguraciones más profundas contribuyen a la optimización de recursos, la reducción de desperdicios y la estandarización inteligente.

Eficiencia basada en capacidad de respuesta y adaptación (E/A): El cruce E/A enfatiza que la eficiencia no se limita a la estabilidad operativa, sino que se sostiene en la capacidad de respuesta y adaptación, donde la agilidad y el aprendizaje permiten mantener consistencia operativa en contextos de cambio.

V DISCUSIÓN

La representación integrada del Modelo IDEA permite interpretar la cultura organizacional innovadora-digital como un sistema dinámico, en el que innovación, desempeño, eficiencia y agilidad se configuran a partir de relaciones interdependientes más que de vínculos lineales. En este marco, la evidencia analizada sugiere la necesidad de superar enfoques fragmentados que abordan estas dimensiones de forma aislada, proponiendo en su lugar una perspectiva sistémica donde la gestión del conocimiento actúa como eje articulador. A partir de la estructura del modelo, se observa que la innovación incremental y radical (I) no se traduce automáticamente en desempeño organizacional, ya que su impacto depende de la capacidad de la organización para implementar, escalar y ajustar dichas innovaciones, lo cual remite directamente a la agilidad y el rendimiento en innovación (A). Esto sugiere que la innovación, por sí sola, no constituye una condición suficiente para mejorar resultados, sino que requiere ser integrada en procesos organizacionales que permitan su efectividad en contextos dinámicos.

Complementariamente, la eficiencia operativa (E) emerge como un componente que contribuye a la estabilidad del sistema organizacional, aunque su función no se limita únicamente a la optimización de recursos. La interacción entre eficiencia e innovación muestra que las organizaciones pueden sostener procesos de mejora continua sin comprometer su capacidad de cambio, siempre que exista coherencia entre prácticas operativas, aprendizaje organizacional y cultura. Esta interpretación se distancia de enfoques tradicionales que conciben la eficiencia como una dimensión opuesta a la

innovación, planteando en su lugar una relación de complementariedad. Mientras que el desempeño organizacional (D) puede entenderse como un resultado emergente de múltiples interacciones, más que como un efecto directo de variables individuales. En este sentido, factores como el liderazgo, el aprendizaje organizacional y las prácticas de gestión del conocimiento median la relación entre innovación y resultados, lo que refuerza la necesidad de marcos analíticos integradores.

La capacidad de adaptación, la rapidez en la toma de decisiones y la implementación oportuna de soluciones se configuran como condiciones necesarias para que la innovación impacte en el desempeño y la eficiencia, especialmente en entornos caracterizados por transformación digital y alta incertidumbre. Desde una perspectiva teórica, el Modelo IDEA aporta una estructura analítica que integra contribuciones de la literatura sobre gestión del conocimiento, cultura organizacional, capacidades dinámicas e innovación, permitiendo organizar patrones recurrentes identificados en estudios recientes. No obstante, el modelo presenta limitaciones que deben ser consideradas, entre ellas su base en una revisión acotada al periodo 2020–2024, la selección de fuentes principalmente indexadas y su carácter conceptual, lo cual implica la necesidad de futuras investigaciones que permitan validar empíricamente sus componentes en distintos contextos organizacionales.

VI CONCLUSIONES

El Modelo IDEA ofrece un marco analítico integrador para interpretar la interacción entre innovación, desempeño organizacional, eficiencia operativa y agilidad en innovación en contextos organizacionales digitalizados. Su aporte radica en proponer una lectura sistémica, sustentada en literatura reciente, que permite identificar dinámicas organizacionales interdependientes. El modelo constituye una base conceptual para futuras investigaciones orientadas a su validación empírica y a su aplicación en distintos sectores y contextos.

REFERENCIAS

- [1] Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: A study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- [2] Milbratz, T. C., Gomes, G., & De Montreuil Carmona, L. J. (2020). Influence of learning and service innovation on performance: Evidences in Brazilian architectural KIBS. *Innovation & Management Review*, 17(2), 157–175. <https://doi.org/10.1108/INMR-02-2019-0020>
- [3] Zgrzywa-Ziemak, A., & Walecka-Jankowska, K. (2021). The relationship between organizational learning and sustainable performance: An empirical examination. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 155–179. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0077>
- [4] Kmiecik, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: Empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832–1859. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- [5] Banagou, M., Batistić, S., Do, H., & Poell, R. F. (2021). Relational climates moderate the effect of openness to experience on knowledge hiding: A two-country multi-level study. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 60–87. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0613>

- [6] Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615–631. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
- [7] Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., García Piqueres, G., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2023). How knowledge-based dynamic capabilities relate to firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Review of Managerial Science*, 18(10), 2781–2813. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00691-4>
- [8] Zabel, C., & O'Brien, D. (2024). Understanding dynamic capabilities in emerging technology markets: Antecedents, sequential nature, and impact on innovation performance in the extended reality industry. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 305–336. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0574>
- [9] Karhapää, A., Rikala, P., Pöysä-Tarhonen, J., & Härmäläinen, R. (2024). Digital environments as sites for informal workplace learning in knowledge work. *Journal of Workplace Learning*, 36(9), 19–36. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2023-0184>
- [10] Högberg, K., & Willermark, S. (2024). “Am I supposed to call them?” Relearning interactions in the digital workplace. *Journal of Workplace Learning*, 36(9), 1–18. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2023-0056>
- [11] Nguyen, M., Malik, A., Sharma, P., Kingshott, R., & Gughani, R. (2024, August). High involvement work system and organizational and employee resilience: Impact of digitalisation in crisis situations. *Technological Forecasting and Social Change*, 205, 123510. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123510>
- [12] Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: An explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18, 1281–1315. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>
- [13] Pardim, V., Contreras Pinochet, L., Viana, A., & Souza, C. (2024). Determining factors of individual and organizational unlearning in the generation and realization of ideas: A multigroup analysis from organizational structure. *Innovation & Management Review*, 21(3), 154–167. <https://doi.org/10.1108/INMR-03-2022-0032>
- [14] Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G. y PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. En *PLoS Medicine*, Vol. 6.7, 1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.0060097>
- [15] Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017) bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975.
- [16] Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- [17] Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
- [18] Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press. <https://tinyurl.com/3vzh7e6j>
- [19] Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Financial Times Prentice Hall.
- [20] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press. (Obra original publicada en 1998). <https://tinyurl.com/mryu4v64>
- [21] Rasheed, M. A., Shahzad, K., & Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation & Management Review*, 18(1), 69–89. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2020-0007>
- [22] Agbejule, A., Rapo, J., & Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: The role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1425–1443. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0155>
- [23] Dussart, P., van Oortmerssen, L. A., & Albronda, B. (2021). Perspectives on knowledge integration in cross-functional teams in information systems development. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(3–4), 316–331. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2020-0096>
- [24] Ungureanu, P., Cochis, C., Bertolotti, F., Mattarelli, E., & Scapolan, A. C. (2021). Multiplex boundary work in innovation projects: The role of collaborative spaces for cross-functional and open innovation. *European*

- Journal of Innovation Management*, 24(3), 984–1010. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0338>
- [25] Canet-Giner, T., Redondo-Cano, A., Saorín-Iborra, C., & Escribá-Carda, N. (2020). Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 277–296. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0018>
- [26] van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. (2021). Improving high lean team performance through aligned behaviour-value patterns and coactive vicarious learning-by-doing. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(13), 65–99. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2020-0809>
- [27] Sciarelli, M., Gheith, M. H., & Tani, M. (2020). The relationship between soft and hard quality management practices, innovation and organizational performance in higher education. *The TQM Journal*, 32(6), 1349–1372. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2020-0014>
- [28] Acquah, I. S. K., Naude, M. J., & Soni, S. (2021). How the dimensions of culture influence supply chain collaboration: An explanatory sequential mixed-methods investigation. *Revista de Gestao*, 28(3), 241–262. <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2020-0105>
- [29] Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B. T. (2021, September). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120866. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120866>
- [30] Kucharska, W. (2021). Do mistakes acceptance foster innovation? Polish and US cross-country study of tacit knowledge sharing in IT. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 105–128. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0922>
- [31] Kucharska, W., & Rebelo, T. (2022). Knowledge sharing and knowledge hiding in light of the mistakes acceptance component of learning culture: Knowledge culture and human capital implications. *The Learning Organization*, 29(6), 635–655. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2022-0032>
- [32] Zenk, L., Hynek, N., Edelmann, N., Virkar, S., Parycek, P., & Steiner, G. (2022). Exploring motivation to engage in intraorganizational knowledge sharing: A mixed-methods approach. *Kybernetes*, 51(13), 18–32. <https://doi.org/10.1108/K-12-2020-0868>
- [33] Aleksić, D., Rangus, K., & Slavec Gomezel, A. (2022). Microfoundations of SME open innovation: The role of help, knowledge sharing and hiding. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 178–203. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2020-0411>
- [34] Dzenopoljac, A., Dzenopoljac, V., Muhammed, S., Abidi, O., & Kraus, S. (2024). Intra-organizational knowledge sharing, ambidexterity and firm performance: Evaluating the role of knowledge quality. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 155–178. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2023-0533>
- [35] Tan, F. Z., & Olaore, G. O. (2022). Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance. *VILAKSHAN - XIMB Journal of Management*, 19(2), 110–127. <https://doi.org/10.1108/XJM-09-2020-0122>
- [36] Issau, K., Acquah, I. S. K., Gnankob, R. I., & Hamidu, Z. (2022). Innovation orientation and performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ghana: Evidence from manufacturing sector. *Innovation & Management Review*, 19(4), 290–305. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2020-0092>
- [37] Borodako, K., Berbeka, J., Rudnicki, M., & Łapczyński, M. (2023). The impact of innovation orientation and knowledge management on business services performance moderated by technological readiness. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 674–695. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0523>
- [38] Gutierrez, L., Lameijer, B. A., Anand, G., Antony, J., & Sunder, M. V. (2022). Beyond efficiency: The role of lean practices and cultures in developing dynamic capabilities microfoundations. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 506–536. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2022-0086>
- [39] Roldán Bravo, M. I., Maqueira-Marin, J. M., & Moyano-Fuentes, J. (2023). Supply chain 4.0 ambidexterity and lean supply chain management: Interrelationships and effect on the focal firm's operational performance. *Supply Chain Management*, 28(7), 112–128. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2023-0274>
- [40] Kanyepe, J., Zizhou, B., Alphaneta, M., & Chifamba, N. (2023). Lead-time management, information sharing and performance of the motor industry in Zimbabwe. *European Journal of Management Studies*, 28(3), 229–246. <https://doi.org/10.1108/EJMS-06-2023-0044>
- [41] Hautala-Kankaanpää, T. (2022). The impact of digitalization on firm performance: Examining the role of digital culture and the effect of supply chain capability. *Business Process Management Journal*, 28(8), 90–109. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2022-0122>
- [42] Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499–519. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0059>
- [43] Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2024). Unlocking the potential: The impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 4(2), 161–177. <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2023-0050>
- [44] Olfat, M. (2024). The influence of employees' work-related use of social media on their service innovation behavior: The SOR paradigm. *Digital Transformation and Society*, 3(4), 359–375. <https://doi.org/10.1108/DTS-11-2023-0099>
- [45] Jaakkola, M., Lemmetty, S., Collin, K., Ylönen, M., & Antikainen, T. (2024). Organizational learning starting points and presuppositions: A case study from a hospital's surgical department. *The Learning Organization*, 31(3), 337–357. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0160>