

CAPITAL CONECTIVO Y KNOWLEDGE FLOW: UNA AGENDA PENDIENTE PARA LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS E INSTITUCIONES

CONNECTIVE CAPITAL AND KNOWLEDGE FLOW: A PENDING AGENDA FOR THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES AND INSTITUTIONS

ALDERETE, Juan Manuel¹

Alderete, J. M., (2026). Capital conectivo y knowledge flow: una agenda pendiente para la competitividad de empresas e instituciones. *Revista INNOVA, Revista argentina de Ciencia y Tecnología*, 17.

RESUMEN

En un contexto en el que el conocimiento se reconoce crecientemente como factor estratégico, muchas organizaciones siguen tratando sus saberes críticos como si fueran un stock estático y no un flujo que debe ser articulado, traducido y aplicado. Este artículo propone una lectura orientada al campo empresarial e institucional del concepto de redes de traducción de conocimiento, en diálogo con aportes clásicos sobre competitividad, costos de transacción y teoría del actor-red, y con bibliografía reciente sobre flujos de conocimiento, aprendizaje organizacional, intercambio de saberes y capacidades dinámicas. Se sostiene que la competitividad no depende únicamente de la disponibilidad de conocimiento, sino de la calidad de su circulación, apropiación y uso. A partir de una relectura conceptual de categorías como traducción, punto de paso obligado y costos de la traducción, se plantea la necesidad de pensar el capital conectivo y el *knowledge flow* como dimensiones estratégicas de la gestión contemporánea. El artículo tiene carácter reflexivo y argumentativo, y busca instalar una agenda de discusión aplicable a empresas,

¹ Universidad Nacional de Lanús, Argentina / direccionsa@gmail.com / ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2064-9654>

instituciones y redes interorganizacionales. Se concluye que las organizaciones más resilientes e innovadoras no son necesariamente las que más saben, sino las que mejor logran hacer fluir el conocimiento, traducirlo entre actores heterogéneos y convertirlo en aprendizaje, coordinación y acción.

PALABRAS CLAVE

capital conectivo, knowledge flow, traducción del conocimiento, liderazgo facilitador, competitividad

ABSTRACT

In a context where knowledge is increasingly recognized as a strategic factor, many organizations still treat critical knowledge as a static stock rather than as a flow that must be articulated, translated, and applied. This article proposes an interpretation for the business and institutional field of knowledge translation networks, in dialogue with classical contributions on competitiveness, transaction costs, and actor-network theory, as well as recent literature on knowledge flows, organizational learning, knowledge sharing, and dynamic capabilities. It argues that competitiveness depends not only on the availability of knowledge, but also on the quality of its circulation, appropriation, and use. Based on a conceptual reinterpretation of categories such as translation, obligatory passage point, and translation costs, the article highlights the need to consider connective capital and knowledge flow as strategic dimensions of contemporary management. The article is reflective and argumentative in nature and seeks to establish an agenda for discussion applicable to firms, institutions, and interorganizational networks. It concludes that the most resilient and innovative organizations are not necessarily those that know the most, but those that are best able to make knowledge flow, translate it among heterogeneous actors, and transform it into learning, coordination, and action.

KEY WORDS

connective capital, knowledge flow, knowledge translation, facilitating leadership, competitiveness

Contexto

El presente artículo se inscribe en el campo de la gestión del conocimiento, la innovación organizacional y las relaciones entre conocimiento y competitividad. Retoma y adapta, con fines de discusión aplicada, perspectivas teóricas y metodológicas utilizadas en estudios previos sobre redes de traducción de conocimiento, innovación y desarrollo productivo. Su propósito no es presentar resultados empíricos cerrados, sino proponer un marco interpretativo y una agenda conceptual para pensar el papel estratégico de la circulación del conocimiento en empresas e instituciones.

Introducción

Durante años, la discusión sobre competitividad estuvo excesivamente concentrada en factores visibles: inversión, infraestructura, equipamiento, financiamiento, escala, tecnología. Todos ellos importan. Pero esa mirada deja en penumbra un problema cada vez más decisivo: la competitividad depende también de cómo una organización genera, conecta, traduce y utiliza conocimiento.

No alcanza con tener expertos. No alcanza con acumular documentos. No alcanza con capacitar personas en forma aislada. El verdadero diferencial aparece cuando el conocimiento logra moverse entre actores diversos, ser comprendido por perfiles distintos, adaptarse a contextos cambiantes y convertirse en decisiones, mejoras, innovaciones o aprendizajes institucionalizados.

Desde la perspectiva de la ventaja competitiva, la superioridad de una organización no depende sólo de recursos dados, sino de su capacidad de innovar, mejorar y sostener desempeños superiores a partir del diseño y la articulación de valor (Oster, 1997; Porter, 1990, 2011). A su vez, desde una lectura neoinstitucional, comprender la eficacia de un entramado productivo u organizacional requiere atender no sólo a sus componentes formales, sino también a las dinámicas culturales, organizacionales, institucionales y tecnológicas que ordenan sus transacciones y posibilidades de alineamiento (Ordóñez, 2009). Esa combinación vuelve especialmente relevante el análisis de los flujos de conocimiento.

Esta preocupación también puede enriquecerse con bibliografía reciente sobre flujos de conocimiento, aprendizaje organizacional, intercambio de saberes y capacidades dinámicas. Arsanti et al. (2024) muestran que la innovación abierta depende, en gran medida, de *flujos bottom-up* capaces de llevar hacia arriba ideas, señales y conocimientos captados por actores de primera línea. Desde esta perspectiva, la organización no innova únicamente por decisión directiva, sino también por su capacidad de escuchar, interpretar y movilizar aquello que sus propios integrantes detectan en contacto con clientes, proveedores, tecnologías,

problemas operativos y cambios del entorno. En términos estratégicos, estos flujos ascendentes fortalecen la capacidad de *sensing*, es decir, la aptitud para percibir oportunidades y amenazas antes de que se vuelvan evidentes.

Cheng et al. (2024), por su parte, advierten que la adopción de tecnologías avanzadas no garantiza por sí misma una transformación organizacional efectiva. Su análisis sobre Industria 4.0 permite subrayar que la gestión del conocimiento necesita estar acompañada por aprendizaje organizacional. Dicho de otro modo, no se puede comprar modernidad sólo incorporando inteligencia artificial, big data, automatización o internet de las cosas. Para que esas tecnologías produzcan cambios reales, la organización debe aprender de los datos que genera, reinterpretar sus rutinas, modificar prácticas y construir nuevas capacidades. La infraestructura tecnológica puede habilitar el cambio, pero no lo produce automáticamente.

En una línea convergente, Danko et al. (2025) destacan el papel del intercambio de conocimiento en el desempeño organizacional. Su aporte resulta especialmente relevante para comprender que el conocimiento compartido no sólo mejora la comunicación interna, sino que puede reducir silos, disminuir ineficiencias, aumentar la agilidad operativa y favorecer mejores resultados. Allí donde el conocimiento se estanca, se transforma en un costo. Allí donde circula, se convierte en una inversión que multiplica capacidades. Esta idea se vincula directamente con la noción de capital conectivo, entendida como la capacidad de enlazar saberes dispersos y volverlos útiles para la acción.

Finalmente, Teece (2025) ofrece un marco integrador a través de la teoría de las capacidades dinámicas. En entornos de alta incertidumbre, la ventaja competitiva no depende sólo de los activos que una organización posee, sino de su capacidad para sentir oportunidades y amenazas, aprovecharlas mediante la movilización de recursos y transformar continuamente su estructura, sus procesos y sus rutinas. Desde esa mirada, los aportes de Arsanti et al. (2024), Danko et al. (2025) y Cheng et al. (2024) pueden leerse como dimensiones complementarias de un mismo proceso: los flujos bottom-up fortalecen el *sensing*, el intercambio de conocimiento favorece el *seizing* y el aprendizaje organizacional prepara las condiciones para el *transforming*. Así, el capital conectivo y el *knowledge flow* pueden comprenderse como piezas clave dentro de una lógica de adaptación estratégica continua.

Desde este marco, las redes de traducción de conocimiento constituyen una vía fértil para analizar la relación entre conocimiento, innovación y competitividad. Más allá del campo específico en que esta hipótesis pueda formularse, la pregunta resulta especialmente relevante para el interior de las organizaciones: ¿qué ocurre si, en lugar de mirar solamente cuánto conocimiento posee una empresa o

institución, se observa cómo circula, quién lo traduce, dónde se traba, qué costos genera su mala circulación y qué efectos produce su mejor articulación?

La hipótesis central de estas reflexiones es sencilla: muchas organizaciones no fallan por falta de conocimiento, sino por insuficiencia de capital conectivo. Es decir, por debilidad en las capacidades que permiten enlazar saberes dispersos, traducirlos entre áreas y perfiles distintos, legitimarlos, ponerlos en movimiento y sostener su aplicación. Dicho en términos más operativos: fallan porque su *knowledge flow* es pobre, fragmentado o demasiado dependiente de personas aisladas.

En este punto conviene hacer una aclaración. La traducción no debe entenderse como un simple flujo lineal de información. Desde la teoría del actor-red, traducir supone estructurar problemas, interesar actores, asignar roles y volver operable una red heterogénea de relaciones (Callon, 1986). En esa clave, quien ocupa el lugar central de articulación se vuelve decisivo para que el proceso ocurra y se sostenga.

Por eso, una agenda moderna de competitividad debería dejar de pensar el conocimiento únicamente como contenido y comenzar a pensarlo como relación, circulación y capacidad de ensamblaje. No se trata sólo de saber más. Se trata de conectar mejor.

Objetivos

El presente artículo persigue los siguientes objetivos:

1. Proponer una lectura aplicada al mundo empresarial e institucional del concepto de redes de traducción de conocimiento.
2. Introducir los conceptos de **capital conectivo** y **knowledge flow** como herramientas útiles para pensar la ventaja competitiva.
3. Reformular, en lenguaje organizacional, categorías analíticas originalmente asociadas a la teoría del actor-red y al análisis de procesos de traducción.
4. Instalar una agenda de discusión orientada a fortalecer la articulación entre conocimiento, liderazgo, aprendizaje e innovación.

Metodología

Este artículo adopta un enfoque ensayístico-reflexivo, apoyado en una relectura conceptual de trabajos previos del autor sobre conocimiento, redes de traducción, innovación y competitividad, complementada con bibliografía sobre actor-red,

ventaja competitiva, economía del conocimiento y modos de producción del conocimiento.

El procedimiento consistió en seleccionar categorías analíticas desarrolladas en esos campos y reinterpretarlas en clave organizacional. En particular, se retomaron tres núcleos conceptuales. En primer lugar, la idea de que las ventajas competitivas dependen de la capacidad de innovar, mejorar y alinear recursos, decisiones y desempeño (Ordóñez, 2009; Porter, 1990, 2011). En segundo lugar, la constatación de que las redes más eficaces no se explican por la mera existencia de intercambio, sino por la presencia de mecanismos de coordinación, articulación y enrolamiento capaces de estructurar un proyecto común (Callon, 1986). En tercer lugar, una línea de trabajos anteriores del autor vinculada a los llamados **costos de la traducción**, concebidos como una adaptación analógica a la noción de **costos de transacción** al campo de la circulación y apropiación del conocimiento (Coase, 1937; Ordóñez, 2009). En este sentido, los costos de la traducción remiten al esfuerzo, la fricción o la dificultad que atraviesan los actores para intercambiar, interpretar y aprovechar conocimiento en forma efectiva.

Estas reflexiones no pretenden validar empíricamente una hipótesis en esta instancia, sino ofrecer una base argumentativa para el desarrollo posterior de herramientas de diagnóstico, formación y fortalecimiento de redes de conocimiento en organizaciones concretas.

Resultados y Discusión

La principal afirmación que quiero defender es que toda organización tiene, quiera o no, una red de conocimiento en funcionamiento. La pregunta no es si existe, sino qué calidad tiene.

Hay organizaciones en las que el conocimiento circula con relativa naturalidad entre producción, administración, comercialización, calidad, innovación o conducción. En esos casos, la experiencia de unos se vuelve aprendizaje de otros; los problemas se redefinen con mayor rapidez; y las mejoras encuentran más fácilmente un cauce de implementación. También hay organizaciones en las que cada área funciona como un pequeño mundo autosuficiente, con lenguajes propios, criterios no compartidos y escasa capacidad de traducción recíproca. Allí, el conocimiento existe, pero se estanca. Y cuando se estanca, pierde valor.

En ese marco propongo llamar **capital conectivo** al conjunto de capacidades relacionales, organizacionales y cognitivas que permiten que el conocimiento no quede atrapado en individuos, documentos o áreas, sino que pueda circular, reinterpretarse y convertirse en acción. El capital conectivo no equivale al capital humano ni al capital social, aunque dialoga con ambos. Es una categoría más

específica: apunta a la aptitud de una organización para transformar saberes dispersos en capacidad de coordinación, aprendizaje e innovación.

Complementariamente, uso la expresión **knowledge flow** para referirme a la dinámica concreta mediante la cual el conocimiento se mueve dentro y fuera de la organización. No se trata sólo de transferencia formal. Incluye conversaciones, rutinas, mediaciones, procedimientos, tutoriales, encuentros informales, liderazgos, canales digitales y dispositivos de delegación. Desde esta perspectiva, una traducción provechosa no equivale a un simple traslado de información, sino a un proceso colectivo que vuelve operable un conocimiento en una red de actores concretos.

Este punto obliga a revisar una idea bastante instalada: la de que el conocimiento fluye solo si está disponible. No. El conocimiento puede estar disponible y, sin embargo, no circular. Puede circular y no ser entendido. Puede ser entendido y no ser adoptado. Puede ser adoptado y no sostenerse en el tiempo. Por eso, entre disponibilidad y resultado hay un campo intermedio decisivo: el de la traducción.

Aquí aparece una segunda categoría que conviene traducir al lenguaje empresarial. En lugar de hablar de “punto de paso obligado”, como lo hace la teoría del actor-red, propongo pensar en **liderazgo facilitador** o **nodo facilitador**. En Callon (1986), el punto de paso obligado es el lugar estratégico desde el cual se define el problema y se ordena la red de actores. En una empresa o institución, esa función no tiene por qué recaer en una única persona ni responder a una lógica de centralización. Puede asumirla un área, un equipo o un liderazgo distribuido. Lo importante es que alguien o algo facilite el ensamblaje.

Este punto me parece especialmente actual. Durante años se exaltó al experto. Hoy empieza a hacerse evidente que el experto, por sí solo, no alcanza. Una organización puede estar llena de especialistas brillantes y, sin embargo, ser torpe para aprender. Entre otras razones, porque sabe mucho pero conecta poco. Por eso, el liderazgo facilitador no compite con la expertise; la vuelve operativa.

La tercera categoría que considero central es la de **costos de la traducción**. Utilizo esta expresión como una adaptación de la idea de **costos de transacción** al terreno de los intercambios de conocimiento. Así como en la tradición neoinstitucional los costos de transacción permiten observar las fricciones, esfuerzos y condicionamientos que afectan los intercambios (Coase, 1937; Ordóñez, 2009), los costos de la traducción permiten nombrar el esfuerzo, la dificultad y la pérdida de valor que median entre la disponibilidad de conocimiento y su incorporación efectiva por parte de otros actores. Esta idea, llevada al campo organizacional, permite ver un conjunto de problemas muy concretos: reuniones que no producen aprendizaje, procedimientos que nadie logra apropiarse, capacitaciones que no se

transforman en práctica, dependencia excesiva de personas clave, fricción entre áreas, lentitud para convertir experiencia en mejora.

Una agenda seria de gestión del conocimiento debería empezar a medir y reducir esos costos. Porque cuando traducir conocimiento cuesta demasiado, la organización aprende menos de lo que podría. Y cuando aprende menos, compite peor.

Otra cuestión decisiva es el papel del ser humano. En tiempos de plataformas, automatizaciones, inteligencia artificial y microcontenidos digitales, podría parecer tentador reducir la gestión del conocimiento a una cuestión de sistemas. Sería un error. Las personas siguen siendo el principal vector de traducción. Son ellas quienes contextualizan, simplifican, jerarquizan, adaptan, legitiman y conectan sentidos. Esto resulta coherente con miradas que subrayan el papel de la comunicación, la innovación interdisciplinaria y la expansión de los actores que participan de la producción y circulación de saberes en la economía del conocimiento (Pérez Lindo, 2016; Torres, 2009). Esa centralidad de lo humano no implica negar el valor de nuevos canales como YouTube, Instagram, TikTok o repositorios internos; implica, más bien, entender que todos ellos amplifican la circulación, pero no sustituyen por sí mismos la mediación humana.

Dicho de otro modo: el futuro de la competitividad no pasa sólo por tener más contenidos disponibles, sino por contar con mejores arquitecturas de interpretación y aplicación.

En este marco, la discusión sobre aprendizaje organizacional también necesita correrse de cierto lugar común. Aprender no es simplemente acumular cursos ni almacenar documentos. Aprender organizacionalmente significa que un conocimiento deja de ser individual, encuentra canales de circulación, se transforma en rutina, procedimiento o criterio compartido, y gana cierta autonomía respecto de quien lo originó. En este marco, la institucionalización del conocimiento aparece como condición indispensable para que la red no dependa exclusivamente de personas aisladas y para que la organización retenga capacidad más allá de sus individuos.

Finalmente, me interesa subrayar que esta propuesta no se limita a la empresa privada. También vale para organismos públicos, universidades, hospitales, municipios, cámaras empresarias, instituciones educativas y redes mixtas. Cualquier organización que dependa de la articulación entre saberes diversos necesita capital conectivo. Cualquier red que aspire a innovar necesita mejorar su *knowledge flow*.

El gran problema es que todavía hablamos mucho de innovación y poco de las condiciones concretas que la vuelven posible. Y una de esas condiciones, quizá de

las menos visibles y más importantes, es la calidad con que el conocimiento fluye, se traduce y se convierte en acción compartida.

Conclusiones

El principal aporte de este artículo consiste en proponer un corrimiento conceptual: pasar de una visión del conocimiento como stock a una visión del conocimiento como flujo organizado. Desde esta perspectiva, la competitividad no depende solamente del volumen de saber disponible, sino de la capacidad de una organización para hacerlo circular, traducirlo entre actores heterogéneos y convertirlo en aprendizaje, coordinación e innovación.

La noción de **capital conectivo** permite nombrar esa capacidad organizacional de enlace, mientras que el concepto de **knowledge flow** ayuda a observar la dinámica efectiva mediante la cual el conocimiento se mueve, se estanca o pierde valor. Ambos conceptos abren una agenda fértil para pensar diagnósticos, intervenciones y programas de fortalecimiento institucional.

A su vez, la reformulación del antiguo “punto de paso obligado” como **liderazgo facilitador** vuelve más operativa y más amigable para el mundo organizacional una función que sigue siendo decisiva: la de articular, estructurar problemas, conectar actores y sostener la traducción del conocimiento. Del mismo modo, la categoría de **costos de la traducción** ofrece un lente potente para identificar pérdidas de valor habitualmente invisibles en la vida cotidiana de empresas e instituciones.

La conclusión de fondo es clara: las organizaciones más robustas no son necesariamente las que más saben, sino las que mejor conectan lo que saben. Allí donde el conocimiento fluye, se traduce y se institucionaliza, la estrategia encuentra ejecución. Allí donde se fragmenta, se encarece o depende demasiado de individuos aislados, la competitividad se debilita.

El desafío futuro consiste en desarrollar indicadores, metodologías y dispositivos de formación que permitan fortalecer esa dimensión todavía subestimada de la vida organizacional. Si queremos hablar en serio de innovación, aprendizaje y desempeño, tendremos que empezar a hablar también, y con mucha más precisión, de capital conectivo y *knowledge flow*.

Bibliografía

Arsanti, T. A., Rofiq, A., & Pramono, S. (2024). *Managing knowledge flows within open innovation: A bottom-up perspective*. Cogent Business & Management, 11(1), 2351832.

- Callon, M. (1986). *Algunos elementos para una sociología de la traducción: La domesticación de las vieiras y los pescadores de la bahía de St. Brieuc*. En J. M. Iranzo et al. (Eds.), *Sociología de la ciencia y la tecnología* (pp. 259–282).
- Cheng, C. H., Chen, C. H., & Chen, Y. S. (2024). *The impact of knowledge management and organizational learning on Industry 4.0 adoption*. *Administrative Sciences*, 14(8), 161.
- Coase, R. H. (1937). *The nature of the firm*. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Danko, L., Dávid, L. D., & Vasa, L. (2025). *Rethinking the role of knowledge sharing on organizational performance*. *Journal of the Knowledge Economy*.
- Ordóñez, H. A. (2009). *La nueva economía y negocios agroalimentarios*. Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires.
- Oster, S. (1997). *Modern competitive analysis*. Oxford University Press.
- Pérez Lindo, A. (2016). *El modo 3 de producción del conocimiento, las universidades y el desarrollo inteligente de América del Sur*. *Integración y Conocimiento*, 2(5).
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: Creating and sustaining superior performance*. Simon & Schuster.
- Teece, D. J. (2025). *Dynamic capabilities*. Cambridge University Press.
- Torres, C. A. (2009). *La educación superior en tiempos de la globalización neoliberal*. En N. Fernández Lamarra (Ed.), *Universidad, sociedad e innovación*. Universidad Nacional de Tres de Febrero..

Fecha de recepción: 15/4/2026

Fecha de aceptación: 24/4/2026