

# **CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN CONTEXTOS DE TRABAJO VIRTUALES Y NO VIRTUALES. UNA MIRADA DESDE EL *ORGANIZING***

## **1. Resumen**

La mayoría de los estudios sobre el conocimiento organizacional se enfocan en comprenderlo como resultado del proceso social y no como un proceso social en sí mismo. Debido a lo anterior, abunda literatura académica en la que el conocimiento es concebido como un activo de alto valor o un elemento de diferenciación para la organización. Siguiendo a Tsoukas y Vladimirou (2001) el conocimiento organizacional es la capacidad que tienen los integrantes de la organización para llevar a cabo su trabajo en el día a día. En la presente propuesta se considera el conocimiento organizacional como un flujo que se construye de manera permanente por los miembros de la organización. Se busca, a partir del concepto de organizing, tener una perspectiva que ve a la organización desde sus dinámicas y procesos sociales, en lugar de verla como un asunto fijo o concreto. Considerando que los contextos de trabajo virtual son cada vez más comunes en el devenir organizacional, se pretende comprender la construcción de conocimiento organizacional en tres equipos de trabajo con diferentes grados de virtualidad: equipos presenciales usuarios de las TIC, equipos que alternan trabajo presencial y virtual, y equipos que trabajan en escenarios totalmente virtuales. De esta manera, se pretende comprender cómo se construye conocimiento organizacional en contextos virtuales y no virtuales respecto a las personas, las interacciones, los contextos y los artefactos. Esto se hará a través de un estudio de caso de una organización ubicada en la ciudad de Medellín, Colombia.

## **2. Revisión de la literatura**

El conocimiento organizacional es un tema que se viene estudiando desde la década del 70. El autor más reconocido en este ámbito es Ikujiro Nonaka, quien ha hecho diferentes aportes a este campo incluidos las tipologías de conocimiento tácito (originalmente propuesto por Polanyi (1962)) y explícito, el modelo de conversión de conocimiento SECI, la espiral de creación de conocimiento, el Ba, entre otros.

Si bien estos aportes han servido como punto de partida para comprender este fenómeno al interior de la organización, para Tsoukas y Vladimirou (2001) aún quedan algunos

interrogantes por resolver, comenzando por su definición y el cómo el conocimiento organizacional se crea de manera permanente y orienta las acciones de los individuos en el contexto de la organización. Esto es indagar sobre el conocimiento organizacional como proceso social.

En este sentido, Tsoukas y Vladimirou (2001) proponen una definición de conocimiento organizacional como la capacidad que han desarrollado los integrantes de una organización para establecer maneras de llevar a cabo su trabajo, en un contexto particular y siguiendo un conjunto de elementos dados cuya aplicación depende de unos entendimientos colectivos históricamente evolucionados. Estos autores se apoyan en Cook y Brown (1999) y Brown y Duguid (1998 y 2001) para explicar que el conocimiento es un fenómeno que ocurre de manera permanente en la organización y que se presenta gracias al proceso social y las interacciones de sus integrantes o, como lo indican Weick y Roberts (1993), se construye y se moldea a partir de las prácticas sociales de los individuos en su contexto.

Tsoukas y Vladimirou (2001) presentan un estudio de caso sobre la empresa griega Panafón buscando argumentar empíricamente los vínculos entre el conocimiento organizacional y la acción. Uno de sus hallazgos señala que el conocimiento organizacional son una serie de generalizaciones (asuntos dados) y que son puestos en práctica (que se están dando) a partir de un contexto organizacional específico. A su vez indican que la acción humana en la organización está basada en el conocimiento organizacional, es decir, en ese conjunto de generalizaciones sustentadas por entendimientos colectivos, que son activados en contextos organizacionales particulares.

De acuerdo con lo anterior, el conocimiento organizacional es el resultado de la acción humana y de la interacción de los integrantes de la organización, a través de un contexto específico y una estructura relativamente definida. A raíz de esto, Tsoukas y Vladimirou (2001) indican que el conocimiento organizacional es un fenómeno que se presenta de manera permanente en la organización y que depende de las interpretaciones, acuerdos y significados compartidos que permitan la construcción de la realidad, la configuración de redes y las acciones de los individuos y los grupos.

Esta manera de ver el conocimiento organizacional como algo “dado, dándose”, se articula con una perspectiva de estudio de la organización conocida como el *organizing*. De acuerdo con Hatch (2011), la organización puede ser concebida desde cuatro perspectivas diferentes. Para ello, considera las categorías de abstracción y concreción; y las relaciona con un marco temporal: ser y siendo.

La relación entre la abstracción y el ser es la organización desde lo teórico. La relación entre lo concreto y el siendo corresponde a las organizaciones como casos específicos o empíricos. La relación entre la abstracción y el siendo corresponde a el acto de organizar. Por último, la relación entre lo concreto y el siendo es la organización como proceso. Para Clegg y Hardy (1996) este proceso equivale al proceso social, es decir, a la dinámica social que se da al interior de la organización.

Las organizaciones tienen una característica fundamental y es que son entidades complejas (Hatch, 2011). Dicha complejidad está asociada al componente humano y social que se desarrolla a su interior y que ocurre de manera permanente, y a la interacción constante de ellas con su entorno. Por ende, a pesar de que entre ellas se compartan ciertos elementos o características, cada organización suceden eventos particulares, se establecen redes únicas y se viven contextos específicos.

Esto último se relaciona con lo que Tsoukas y Chia (2002) plantean al indicar que “la organización es tanto una estructura dada (un conjunto de categorías cognitivas genéricas establecidas) como un patrón emergente (la adaptación constante de esas categorías a las circunstancias locales)” (p. 573). En tal sentido, los autores se aproximan a una definición del *organizing* como el proceso de subsumir particularidades en categorías ya establecidas o, como lo indican Clegg y Hardy (1996, p. 3) “*como el proceso social y sus intersecciones y brechas entre y dentro de ellos* [los miembros de la organización]”.

Para Karl Weick (1979) el *organizing* se trata de la explicación del conjunto de reglas y acuerdos por medio de los cuales se construyen una serie de comportamientos interconectados que conforman los procesos sociales, que hacen sentido para los actores y hacen posible la organización. El hacer sentido está relacionado con aquellas interpretaciones que los actores hacen de los acuerdos establecidos y, con base en ello,

determinan sus comportamientos y prácticas, de esta manera construyen su realidad y la de la organización (Weick, 2011).

En otras palabras, la organización se enfrenta a dos dualidades, por un lado, buscar la estabilidad a través de la configuración de un orden que le permita establecerse y concretarse; y, al mismo tiempo, busca comprender y adaptarse a la dinámica social, las prácticas y demás asuntos emergentes que se llevan a cabo en su día a día.

En vista de lo anterior, las organizaciones han encontrado en la virtualidad una alternativa viable para la conformación de equipos de trabajo en los que la presencialidad ya no es un requisito indispensable. Así, las organizaciones pueden contar con personas que trabajan desde un lugar diferente a la sede principal de la organización durante algunos días de la semana o tener equipos de trabajo cuyos integrantes se encuentran geográficamente dispersos, lo que les permite contar con personas con capacidades diferenciadas (Pinjani & Palvia, 2013) o ubicadas cerca de culturas o mercados de interés (Orlikowski, 2002).

Gracias a los avances de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) los contextos en los cuales se desarrolla los procesos laborales en las organizaciones se han venido modificando y se vuelven cada vez más comunes. Para Allen, et al., (2015) los contextos de trabajo mediados por TIC se definen como una práctica de trabajo que involucra a los miembros de la organización a través de la cual sustituyen algunas horas de trabajo (que varían desde unas pocas horas por semana hasta casi tiempo completo) en el que realizan sus funciones fuera del lugar de trabajo central y emplean TIC para la comunicación con los demás integrantes de la organización.

El origen de esta modalidad de trabajo tuvo su primera aparición en la década del 70 bajo el nombre de teletrabajo (Garrett & Danziger, 2007). En aquel momento la idea principal era llevar el trabajo al colaborador en lugar de que el colaborador se desplazara al lugar de trabajo. De acuerdo con Messenger y Gschwind (2016) los progresos en las TIC y las múltiples facilidades para la conexión a internet han promovido que el trabajo pueda hacerse en cualquier momento y lugar.

Sin embargo, estas modalidades de interacción mediadas podrían representar un desafío para el conocimiento organizacional, ya que se parte del supuesto de que para la creación de

conocimiento organizacional resulta indispensable la interacción cara-a-cara entre los individuos (Taskin & Bridoux, 2010; Gertler, 2003) ya que algunos conocimientos sólo pueden ser transmitidos a través de la experiencia personal, de la acción, de la socialización entre las personas (Polanyi, 1966) en un contexto dado y dotado de significados compartidos (Izunwanne, 2017).

Para Taskin y Bridoux (2010) la creación de conocimiento organizacional requiere de unos entendimientos compartidos, es decir, esquemas mentales comunes, lenguajes y narrativas; que los autores denominan como Conocimiento Social de la Organización (CSO). Cuando en la organización se presentan relaciones mediadas por las TIC, el CSO podría alterarse, lo que representa un riesgo para la creación de conocimiento organizacional.

En vista de que esta tesis busca la comprensión de la creación del conocimiento organizacional como proceso social, se pretende entrelazar el conocimiento organizacional como objeto de estudio con el *organizing*, entendido como la perspectiva que permite la comprensión de la organización como proceso social. El *organizing* podría facilitar algunos elementos de estudio que permitirían ampliar la comprensión del conocimiento organizacional, entendiéndolo como un proceso basado en elementos dados que se están dando de manera permanente en la organización a partir de las prácticas cotidianas de los integrantes de la organización, de ahí que se busque estudiar la construcción y no la creación de conocimiento organizacional.

En tal sentido, se pretende entonces indagar por la pregunta de investigación ¿Cómo se construye conocimiento organizacional en contextos de trabajo virtuales y no virtuales desde la mirada del *organizing*? Otras preguntas que resultan importantes son ¿cómo los factores de orden personal (tales como la confianza, el sentido de pertenencia, los conocimientos técnicos) afectan la construcción del conocimiento organizacional?, ¿cómo se dan las interacciones mediadas y no mediadas entre los integrantes? ¿cómo los contextos virtuales y no virtuales facilitan o habilitan la construcción de conocimiento organizacional? Y, por último, ¿cómo los artefactos influyen en la construcción de conocimiento organizacional?

Algunos estudios ponen en evidencia las implicaciones que tienen los contextos de trabajo virtual en la creación de conocimiento organizacional; las cuales se ha estudiado desde

varias perspectivas. Una de ellas es la comprensión de la creación de conocimiento en contextos virtuales, específicamente de equipos virtuales que se encuentran ubicados en diferentes latitudes. De acuerdo con estos estudios, se indica que es posible la creación de conocimiento organizacional en contextos virtuales a partir de las interacciones dialógicas mediadas por TIC (Baralou & Tsoukas, 2015), las cuales posibilitan el intercambio de conocimientos y favorecen la innovación, así como la disminución de costos de movilidad (Olaisen & Revang, 2017).

Por otra parte, también se ha estudiado la influencia del capital social para transferir conocimiento, y hace especial énfasis en la confianza como facilitadora para el intercambio de este (Zimmermann & Ravishankar, 2014). Como hallazgo importante se tiene la relevancia que ha tenido el elemento confianza como aspecto determinante o desafiante para la creación de conocimiento organizacional en contextos de trabajo virtual. De esta manera, la confianza es estudiada como un facilitador para la creación de conocimiento organizacional y la virtualidad representa un desafío para la construcción de dicha confianza.

En tal sentido, se identifican estudios que abordan la comunicación proximal y la socialización cara a cara como aspectos fundamentales para la consolidación de relaciones de confianza entre los miembros de una organización (Beck, Pahlke, & Seebach, 2014; Pangil & Chan, 2014; Ozga & Stelmaszczyk, 2016). A través de esta confianza, los miembros de la organización tienen más disposición para compartir su conocimiento (Olaisen & Revang, 2017; Tsai, et al., 2017); por tanto, algunos estudios consideran la confianza como un facilitador o moderador del conocimiento organizacional (Raab, et al, 2014; Yen, et al, 2015; Killingsworth, et al., 2016; Mislán, et al., 2016, Tsai, et al., 2017).

De esta manera, la virtualidad como mediadora de las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización representa un desafío para la creación de conocimiento organizacional (Zimmermann & Ravishankar, 2013; Pinjani & Palvia, 2013; Olaisen & Revang, 2017). Sin embargo, también se plantea la posibilidad de generación de confianza entre miembros de la organización a través de interacciones completamente mediadas por TIC (Olaisen & Revang, 2017), aunque se reitera en la importancia de la socialización cara a cara en un primer momento para la consolidación de relaciones de confianza.

Finalmente, se encontraron una serie de reflexiones con relación a la evolución de los contextos en los que se crea o genera el conocimiento en los entornos virtuales (Bartolacci, et al., 2016). Aún no se logra evidenciar un estudio cuyo propósito se enfoque en estudiar la construcción de conocimiento organizacional, a través de la perspectiva del organizing teniendo como unidad de análisis equipos de trabajo con diferentes niveles de virtualidad.

### **3. Discusión de la propuesta**

El conocimiento organizacional se ha convertido en un tema que gana cada vez más importancia desde la década del 70. Gracias a este interés han ido emergiendo diferentes asuntos como la economía del conocimiento, la sociedad del conocimiento, entre otros. En los años recientes para muchas organizaciones, especialmente para las que son de carácter lucrativo, el conocimiento se ha situado como un activo de valor, como algo que debe ser gestionado y capitalizado para maximizar su valor y mantener la ventaja competitiva de la organización, como una estrategia que se debe implementar para sostener una suposición en el mercado o como fuente principal para la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Si bien el conocimiento organizacional favorece los escenarios descritos en el párrafo anterior, es un tema que merece ser comprendido desde una perspectiva más completa y holística. Siguiendo a Morales (2012) a través del conocimiento las organizaciones le dan sentido al mundo físico, social e histórico que les corresponde. Esta propuesta busca ubicarse desde una mirada comprensiva e interpretativa de lo que representa el conocimiento organizacional como fenómeno que ocurre de manera permanente en la organización, que le da sentido a sus participantes y orienta sus acciones al interior de la misma.

Teniendo en cuenta el propósito de esta propuesta, se concibe el conocimiento organizacional como un asunto que emerge de la dinámica social, se pretende tomar los postulados propuestos por Tsoukas (2009, 2015), que considera que el conocimiento organizacional se da a partir de los intercambios dialógicos de los integrantes de la organización, y por Orlikowski (2002), que estima que el conocimiento organizacional se crea a partir de las prácticas, dinámicas y rutinas.

Para tales efectos, se hace necesaria una mirada que considere a la organización desde la acción social que ocurre en su interior en el día a día. Para ello, el concepto de organizing

configura esa noción, si se quiere, ontológica de cómo ver la organización como objeto de estudio como fenómeno dado, dándose. Aunado a esto, como lo indica Czarniawska (2014), la tecnología ha llevado a la organización a repensar sus límites, ya que sus acciones, procesos sociales y demás, pueden ocurrir fuera de sus fronteras formales (físicas o virtuales). Explorar los nuevos contextos en los que se desenvuelven las organizaciones y sus integrantes resulta pertinente en estos tiempos.

#### **4. Metodología**

En este apartado se indica la manera en que se desarrollará metodológicamente esta propuesta de tesis doctoral. Su objetivo general es comprender la construcción de conocimiento organizacional en contextos de trabajo virtuales y no virtuales, desde la mirada del *organizing* en una organización de la ciudad de Medellín. Para ello se consideran los siguientes aspectos: la propuesta teórico-metodológica, la estrategia y método de investigación, las técnicas de recolección de los datos, las técnicas de análisis de los datos y los participantes en la investigación.

**4.1 Propuesta teórico-metodológica.** El modelo teórico-metodológico que se propone para la presente propuesta de investigación, estará orientado por cuatro categorías de análisis, a saber: persona, interacciones, contextos y artefactos. Considerando los propósitos de esta propuesta, se pretende, a partir de una análisis comparativo, comprender cómo se construye conocimiento organizacional en tres tipologías de equipos de trabajo: un equipo presencial, usuario de las TIC; un equipo con al menos un integrante que labore bajo la modalidad de acuerdo de trabajo flexible; y un equipo de trabajo virtual. A continuación se explican cada una de las categorías de análisis y sus subcategorías.

**Personas.** De acuerdo con Hall (1996) las personas hacen parte de las organizaciones de múltiples maneras, como empleados, como clientes, como proveedores, como integrantes, entre otras. Así, las personas desarrollan todas las etapas y ámbitos de su vida en torno a las organizaciones. Las organizaciones se vuelven entonces en los contextos en los que las personas despliegan sus potencialidades y generan o alivian sus frustraciones. Para este caso en particular, se pretende analizar equipos de trabajo compuesto por personas que son empleadas de una organización particular y que su participación estará mediada, en mayor o

menor medida, por las TIC. Como subcategorías de análisis se tendrán los conocimientos técnicos y los aspectos sociales que los caracterizan.

De acuerdo con Taskin y Baralou (2010) los conocimientos técnicos están asociados con las habilidades y capacidades que requieren las personas para realizar su trabajo, además, incluye la experiencia y el conocimiento del sector en el que se encuentra la organización. Por otra parte, los aspectos sociales hacen referencia a esos elementos que las personas desarrollan en aras de asumir un rol en la organización en consideración a los otros. Este aspecto, les permite hacer distinciones para considerar los valores, habilidades y comportamientos esperados por parte de sus pares.

**Interacciones.** De acuerdo con la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional, el conocimiento se crea y se mantiene a partir de las interacciones que se dan entre los individuos de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999; Nonaka et al., 2000), en este sentido, se propone el modelo SECI -Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización- de conversión de conocimiento organizacional, el cual, a partir de sus cuatro operaciones, busca amplificar el conocimiento individual al grupal y, luego, al organizacional. La perspectiva que se plantea en esta propuesta, busca entender el conocimiento organizacional como una construcción social. Berger y Luckmann (2015) señalan que a través de la interacción se crea entre los individuos un vínculo extendido en el tiempo, en el que cada individuo participa en el mundo del otro, lo que les permite identificarse entre sí.

De acuerdo con Taskin y Bridoux (2010) estas interacciones se facilitan a través de lo que ellos denominan como el Conocimiento Social de la Organización (CSO) que hace referencia a aquellos códigos compartidos –o vínculos- que facilitan la socialización entre los individuos, tales como historias, valores, creencias, entre otras. Los autores plantean que los contextos virtuales podrían alterar el CSO ya que las interacciones presenciales (no mediadas) se reducen considerablemente.

**Contextos.** Retomando el CSO, los contextos hacen referencia a aquellos ambientes que facilitan (o sitúan) la creación y uso del conocimiento organizacional. Nonaka et al. (2000) denominan estos ambientes con la palabra japonesa BA y se refiere a aquellos contextos

compartidos en los cuales el conocimiento es creado, compartido y utilizado por los miembros de la organización.

Por su parte, afirman Tsoukas y Vladimirou (2001) que el conocimiento en la organización tiene como objeto la realización de distinciones en el contexto en el cual actúan, es decir la organización, basados en un conjunto de generalizaciones colectivamente creadas y aceptadas. Estas generalizaciones son establecidas por la organización y determinan el comportamiento de los individuos al interior de esta, lo que a su vez, hace que el proceso social de cada organización se lleve a cabo de manera particular.

Estos contextos trascienden los espacios físicos y, gracias a los avances de las TIC y a los nuevos entornos de trabajo, surgen los contextos virtuales. Para los efectos de este trabajo de investigación se tendrán en cuenta el devenir de equipos de trabajo que se desarrollen en tres tipos de contextos, a saber: el presencial: contexto no virtual pero con uso de las TIC; híbrido: contexto alternado entre presencial y virtual; y el virtual.

**Artefactos.** Los artefactos y objetos materiales han sido estudiados desde dos enfoques, por un lado, solo como medios neutros que permiten la acción y, por otro, como medios que en sí tienen agencia, es decir, que juegan un rol preponderante en las acciones de los individuos (Parente, 2016). Para Latour (Citado en Parente, 2016) los objetos tienen capacidad de agencia –son actantes-, puesto que ellos inciden directamente en lo que los individuos pueden o no hacer.

Cuando se habla de contextos de trabajo virtual, la tecnología adquiere un lugar protagónico, puesto que se convierte en el medio que permite la interacción entre los individuos. Sin embargo, los artefactos que acá se describen van más allá de lo tecnológico. Para Spender (1996) hay unos conocimientos en la organización que están disponibles para todos sus integrantes y que están incorporados en elementos (o artefactos) tales como rutinas, rituales, lenguajes, normas, entre otros.

Para los propósitos de este trabajo, se pretende conocer como los artefactos tanto tecnológicos (chats, intranets, correos electrónicos, repositorios, entre otros) como no tecnológicos (rutinas, normas, narrativas), contribuyen a la construcción de conocimiento

organizacional, teniendo en consideración asuntos que ya se encuentran dados, como aquellos que se van dando en el devenir de la organización.

#### **4.2 Estrategia y método de investigación**

Existen diferentes aproximaciones para definir el estudio de caso. Para Yin (1994) el estudio de caso corresponde a una estrategia de investigación que es muy útil para responder a preguntas de investigación sobre el cómo y el por qué, por lo que su selección depende de tres condiciones: la pregunta de investigación; el control que tiene el investigador sobre el comportamiento actual de los eventos; y, el enfoque sobre lo contemporáneo en contraposición a lo histórico. Por su parte, Stake (2013), no lo define como una elección metodológica e indica que el estudio de caso permite “optimizar el entendimiento del caso, en vez de hacer generalizaciones más allá del caso mismo” (p.155).

De la mano con Stake (2013), Galeano (2012) expone que la elección de esta técnica de investigación no está relacionada con la metodología a seguir, si no que su interés se centra en conocer el caso en sí mismo y su particularidad. De acuerdo con la autora esta estrategia de investigación puede emplearse para estudiar diferentes tipos de fenómenos ubicados en un espacio y tiempo específicos.

Este método o estrategia de investigación permite analizar el caso desde múltiples perspectivas y dimensiones, tales como sociales, culturales y psicológicas. Considerando que el objeto de estudio de esta investigación es el conocimiento organizacional como fenómeno que ocurre de manera permanente en la organización, se pretende realizar un estudio de caso cuya unidad de análisis se centre en tres tipologías de equipos de trabajo: un equipo presencial que es usuario de las TIC, un equipo con acuerdo de trabajo flexible y un equipo de trabajo virtual; a fin de hacer un análisis comparativo de las categorías ya descritas.

**4.3 Técnicas de recolección de los datos** A continuación se explican cada una de las técnicas de recolección de datos que se propone aplicar:

*Revisión documental y de archivos.* La revisión documental y de archivos hará parte del proceso inicial de la investigación. Se basará en la búsqueda, revisión cuidadosa y sistemática, análisis e interpretación (Galeano, 2012) de la información secundaria registrada

por los integrantes de los equipos de trabajo a estudiar. Para una mejor comprensión del caso –la organización- que se pretende estudiar en esta investigación, resulta importante hacer una revisión de sus documentos, sobre políticas y disposiciones frente al trabajo virtual, rutinas, rituales, procedimientos, entre otras. Esto aportará información valiosa para la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

*Entrevista a profundidad.* Las entrevistas a profundidad, también conocidas como entrevistas cualitativas, son definidas como aquellos “encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, (...) dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (Taylor & Bogdan, 1987, p.1019). Para esta investigación se empleará la entrevista a profundidad ya que se pretende conocer las percepciones de las personas que desempeñan su rol en la organización en contextos de trabajo virtual, a partir de una guía de preguntas previamente definida.

*Shadowing.* El *shadowing* es una técnica de recolección de datos que consiste en hacer observaciones no participantes de determinados fenómenos sociales. De acuerdo con Czarniawska (2014a,b) el *shadowing* se constituye en una buena técnica de recolección de datos para los estudios de la gestión y la organización. Considerando la pregunta de investigación: cómo se construye el conocimiento organizacional en contextos de trabajo virtuales y no virtuales, desde una perspectiva del *organizing*, se reconoce el *shadowing* como una técnica de recolección de información que permitirá identificar las redes de acción que se configuran en la organización y que facilitan la construcción de conocimiento organizacional.

#### **4.4 Técnicas de análisis de los datos**

Para el análisis de los datos se empleará el análisis de narrativas y el análisis de contenido. De acuerdo con Czarniawska (2014a) las narrativas son una manera de comprender los significados que tienen los hechos para las personas que los narran. El devenir de la organización está dotado de la subjetividad de quienes narran esas historias y de los significados particulares que para ellas representa y el sentido –*sensemaking*- que le proporcionan (Weick, 2011).

Por su parte, el análisis de contenido, permitirá encontrar sentido en los datos recopilados a través de la revisión documental y de archivos. En palabras de Galeano (2012) “el objetivo del investigador es lograr trascender el sentido manifiesto del texto y permitir que emerja el sentido latente que subyace en la superficie textual” (p.130). En este análisis se pretende dotar de significado la construcción de conocimiento desde lo material. Para llevar a cabo los análisis anteriormente descritos, se establecerá un sistema categorial previo y apoyado en la herramienta Atlas.Ti versión 8. Se hará una triangulación de datos a partir de las técnicas y fuentes de investigación empleadas.

## **5. Marco teórico**

### **5.1 El conocimiento organizacional**

El conocimiento organizacional ha sido motivo de indagación por parte de diferentes autores. Así, el conocimiento ha sido entendido desde múltiples perspectivas, a saber: como capacidad de la organización (Teece, 2008), como elemento diferenciador, fuente de ventaja competitiva y activo de valor (Grant, 1996) y como principio para la generación de innovación y desarrollo de nuevos productos (Cohen & Levinthal, 1990).

De acuerdo con Von Krogh, Ichijo, y Nonaka (2000) el conocimiento es una certeza verdadera y justificada que cada individuo realiza de acuerdo a su punto de vista, valores personales y experiencia particular. Para Tsoukas y Vladimirou (2001) el conocimiento es la capacidad que tiene el individuo para establecer distinciones orientadas a la acción con base en un contexto determinado.

Para la teoría de creación de conocimiento organizacional, el conocimiento se crea a nivel individual y se amplifica a los niveles grupal u organizacional a través de la interacción entre las personas (Nonaka, 1994). Para lograr tal amplificación, Nonaka, Toyama y Konno (2000) proponen el modelo de conversión de conocimiento SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Internalización), también conocido como la espiral de conocimiento. Adicional a esto, los autores consideran que para la construcción de conocimiento organizacional es necesario el desarrollo de contextos compartidos y entendimientos comunes entre los individuos que hacen parte de la organización para que el conocimiento sea pertinente y útil, es decir, que se alinee con los objetivos de la organización (Nonaka, Toyama y Konno, 2000; Taskin y Bridoux, 2010; Izunwanne, 2017).

Fundamentados en la propuesta de Polanyi (1966) sobre el conocimiento tácito, se han definido dos tipologías de conocimiento: el explícito y el tácito. El primero hace referencia a aquel conocimiento que puede ser codificable, por tanto, tiene más posibilidades de transmitirse; por su parte, el conocimiento tácito es aquel conocimiento individual, que se logra a través de la experiencia, que está a nivel inconsciente y que se transmite a través de la socialización con otros (Nonaka, 1994; Von Krogh, Ichijo, y Nonaka, 2000). De ahí que el conocimiento tácito solo puede ser transmitido a través de la experiencia personal, de la acción, del entendimiento entre las personas en un contexto dado (Polanyi, 1966).

Si bien se ha hablado de tipologías, modelos de conversión y niveles de amplificación del conocimiento, la teoría de creación de conocimiento organizacional aún no presenta de manera concreta una definición de sobre el mismo, en la que se evidencien sus características y elementos principales. En contraste, a esta teoría, para Tsoukas y Vladimirou (2001) el conocimiento organizacional es la capacidad que desarrollan los miembros de la organización para establecer distinciones a la hora de realizar su trabajo, que depende de los entendimientos compartidos.

Por su parte, Orlikowski (2002, p. 249) sugiere que el conocimiento organizacional no es una capacidad estática o estable, sino un “logro social continuo, constituido y reconstruido a medida que los actores se comprometen con el mundo en la práctica”, así, indica que el saber hacer de los miembros de la organización está basado en sus prácticas cotidianas. Para Tsoukas (2009) el conocimiento en la organización se crea a partir de las interacciones sociales directas a través de los diálogos productivos, es decir, cuando individuos a partir de la interacción, elaboran nuevas interpretaciones sobre sus prácticas.

De acuerdo con Brown y Duguid (1998, 2001) el conocimiento organizacional se caracteriza por tener dos propiedades, a saber: “pegajoso” y “permeable”. En este aspecto, los autores se basan en los resultados de la investigación de Julian Orr para plantear estas propiedades del conocimiento en el contexto de la organización, considerando que tanto lo tácito como lo explícito son mutuamente constitutivos y no tipologías independientes como lo dan a entender algunos autores como Nonaka, Takeuchi, Von Krogh, entre otros.

El conocimiento organizacional se entiende como pegajoso en la medida en que los individuos de la organización adoptan una serie de patrones comunes vinculados de manera directa con la organización. En tal sentido, emergen determinadas culturas e identidades entre los miembros de la organización que propician ciertos comportamientos de imitación debido a la práctica conjunta; de esta manera el conocimiento se transmite de un individuo a otro (Brown y Duguid, 2001).

De manera simultánea, el conocimiento puede considerarse como permeable debido a que pueden presentarse fugas de conocimiento en el proceso de transmisión o de intercambio entre los individuos. Los espacios de socialización en la organización pueden rebasar los límites de la misma, en tal sentido, personas ajenas a esta pueden compartir espacios comunes con miembros de la organización y, así, adquirir sus capacidades y habilidades. Las fugas de conocimiento pueden representar un riesgo para los intereses organizacionales, sin embargo, tratar controlarlas puede afectar negativamente la creación de conocimiento organizacional y aislar a los individuos (Brown y Duguid, 2001).

Para resumir, el conocimiento organizacional es el resultado de la interacción de los miembros de la organización en un contexto específico y con una estructura relativamente definida. A raíz de esto, Tsoukas y Vladimirou (2001) y Orlikowski (2002) indican que el conocimiento organizacional es un asunto que ocurre de manera permanente en la organización y depende de las interpretaciones, acuerdos y significados compartidos que permitan la construcción de la realidad, la configuración de redes y las acciones de los individuos y los grupos.

## **5.2 Contextos de trabajo virtual**

El trabajo llevado a cabo en contextos virtuales, apoyado por el crecimiento acelerado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), ha venido cobrando cada vez más relevancia en los entornos organizacionales, convirtiéndose inclusive en un aspecto de importancia capital para el cumplimiento de sus objetivos y la garantía de su permanencia en el tiempo. Gracias al desarrollo de las TIC se pueden configurar diferentes tipologías de trabajo en contextos de virtualidad, tales como equipos de trabajo cuyos integrantes se encuentran ubicados en ciudades diferentes, acuerdos de trabajo flexible y la

implementación soluciones TIC para los miembros de la organización que tienen presencia física en la organización, por poner algunos ejemplos.

El vínculo entre la virtualidad y el trabajo tuvo su origen en la década del 70 bajo las denominaciones de teletrabajo o trabajo virtual. Tanto en el ámbito académico como en la práctica estos conceptos son usados de manera indistinta (Garrett & Danziger, 2007), dando cabida a confusiones e imprecisiones a la hora de delimitarlo. Lo anterior se debe, en gran medida, a que su desarrollo ha evolucionado rápidamente (Lindstrom, et al., 1997; Allen, et al., 2015), lo que en la actualidad es más evidente con el desarrollo de las “nuevas TIC” (Messenger & Gschwind, 2016).

El trabajo virtual/teletrabajo se define por Allen, et al., como una práctica de trabajo en la que se sustituyen horas de trabajo presenciales por horas de trabajo remotas, en la que se utilizan tecnologías de la información y la comunicación para la realización del trabajo y la interacción entre los integrantes de la organización.

De acuerdo a la literatura revisada sobre trabajo en contextos virtuales, se evidencian cuatro dimensiones a través de las cuales se construye una taxonomía para la comprensión del concepto de trabajo en contextos virtuales (Haddon & Brynin, 2005; Garrett & Danziger, 2007). Estas son: ubicación, TIC, frecuencia y relación contractual. A continuación, se explican de manera sucinta cada una de ellas.

- Ubicación: se refiere a los lugares físicos, alternativos a la sede principal de la organización, en los cuales los teletrabajadores llevan a cabo sus actividades cotidianas.
- TIC: las interacciones entre los teletrabajadores y la organización están mediadas por las tecnologías de la información y la comunicación. Son un elemento fundamental.
- Frecuencia: hace referencia al tiempo, por lo general calculado en razón días/semana, en el que la persona se encuentra trabajando en ubicaciones diferentes a la organización.
- Relación contractual: se refiere al tipo de vínculo que existe entre el empleador y el empleado, es decir, si son empleados regulares, autónomos o trabajadores por contrato.

Las evoluciones tecnológicas y las dimensiones descritas en el párrafo anterior, han dado como resultado cinco tipologías diferentes de trabajo en contextos de virtualidad. A continuación se describen cada una de las tipologías:

**Acuerdo de trabajo flexible.** Arreglo de trabajo, en relación de dependencia, en el que los empleados realizan sus actividades convencionales alternando su ubicación con la sede de la organización y sus hogares (generalmente).

**Deslocalizado/móviles/multisitio.** Esta modalidad se emplea cuando por la naturaleza de las actividades a realizar, estas se llevan a cabo por fuera de las instalaciones del empleador. Por lo general, el trabajo se realiza en las instalaciones del (de los) cliente(s).

**Autónomo.** En este tipo de trabajo un profesional desarrolla una actividad específica para una organización. La relación contractual termina una vez el profesional contratado entrega el producto a la organización.

**Usuarios de las TIC.** En esta tipología de trabajo la organización pone a disposición de los empleados diferentes plataformas y herramientas que facilitan la interacción y la gestión de la información al interior de la organización. Es la tipología más común, ya que todos los integrantes de la organización usan las TIC, aún si están en la sede de la organización.

**Equipo virtual global o doméstico.** Esta tipología se emplea generalmente para la ejecución de proyectos, sin embargo, también puede usarse de manera permanente. La interacción cara a cara se disminuye cuando se trata de equipos globales y se sustituyen por TIC. Es usual que los integrantes nunca interactúen de forma presencial.

Para los propósitos de esta tesis, se busca comprender la construcción de conocimiento organizacional en equipos de trabajo que incluyan tres de las modalidades anteriormente descritas, a saber: los acuerdos de trabajo flexible, entendido como el trabajo que alterna entre las sedes físicas de la organización y el hogar de los integrantes; los usuarios de las TIC, entendidos como aquellos integrantes que realizan su trabajo de manera presencial pero que se apoya para el ejercicio de sus funciones en las TIC; y los equipos virtuales, entendidos como aquellos equipos en los que al menos uno de sus integrantes no se conoce físicamente y sus comunicaciones están mediadas por las TIC.

## **6 Referencias bibliográficas**

Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 40-68.

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Baralou, E., & Tsoukas, H. (2015). How is New Organizational Knowledge Created in a Virtual Context? An Ethnographic Study. *Organization studies*, 36(5), 593-620.
- Bartolacci, C., Cristalli, C., Isidori, D., & Niccolini, F. (2016). Ba virtual and inter-organizational evolution: a case study from a EU research project. *Journal of knowledge management*, 20(4), 793-811.
- Beck, R., Pahlke, I., & Seebach, C. (2014). Knowledge exchange and symbolic action in social media-enabled electronic networks of practice: a multilevel perspective on knowledge seekers and contributors. *MIS Quarterly*, 1245-1270.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2015). *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (202). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa.
- Brown, J., & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 90-111.
- Brown, J., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 40-57.
- Campos, G., & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, 45-60.
- Clegg, S., & Hardy, C. (1996). Organization, Organizations and Organizing. En S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of Organizations Studies* (págs. 1-28). Londres: SAGE.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Cook, S., & Brown, J. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Czarniawska, B. (2014a). *A theory of organizing*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Czarniawska, B. (2014b). Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 90-93.
- Denzin, N. (2009). *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*. New York: Taylor & Francis.
- Galeano, M. (2012). *Estrategias de investigación cualitativa. El giro de la mirada*. Medellín: La Carreta Editores.
- Garrett, R., & Danziger, J. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at distance. *Social Science Computer Review*, 27-47.
- Gertler, M. (2003). Tacit knowledge and the economic geography of context, or The undefinable tacitness of being (there). *Journal of Economic Geography*, 75-99.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 375-387.
- Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 1524-1541.
- Hall, R. (1996). Los Resultados de las Organizaciones. En *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados* (págs. 1-28). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Hatch, M. (2011). What is Organization. En M. Hatch, *Organizations: a Very Short Introduction*. New York: Oxford University Press.
- Izunwanne, P. (2017). Developing an Understanding of Organisational Knowledge Creation: A Review Framework. *Journal of Information & Knowledge Management*, 1750020.
- Killingsworth, B., Xue, Y., & Liu, Y. (2016). Factors influencing knowledge sharing among global virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 284-300.
- Lindstrom, J., Moberg, A., & Rapp, B. (1997). On the classification of telework. *European Journal of Information Systems*, 243-255.
- Messenger, J., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 195-208.
- Mislan, A., Sahibi, M., Jamaluddin, A., Idris, A., & Ahmad, N. (2016). The arts of Knowledge Transfer in Virtual Organization: Tacit Knowledge. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 49-55.
- Morales, V. (2012). *Transferencia de Conocimiento Organizacional. Modelo y Solución*. México, D.F.: Fondo de Información y Documentación para la Industria - Infotec.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 5-34.
- Olaisen, J., & Revang, O. (2017). Working smarter and greener: Collaborative knowledge sharing in virtual global project teams. *International journal of information management*, 37(1), 1441-1448.
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249 - 273.
- Ozga, J., & Stelmazczyk, M. (2016). The role of internal change agent in developing the relationship between knowledge sharing and performance in virtual team. *e-mentor*, 62-74.
- Pangil, F., & Chan, J. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of knowledge management*, 92-106.
- Parente, D. (2016). Los artefactos en cuanto posibilitadores de acción. Problemas en torno a la noción de agencia material en el debate contemporáneo. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 139-168.
- Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 144-153.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Raab, K., Ambos, B., & Tallman, S. (2014). Strong or invisible hands? - Managerial involvement in the knowledge sharing process of globally dispersed knowledge groups. *Journal of World Business*, 32-41.
- Spender, J. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 63-78.
- Stake, R. (2013). Estudios de casos cualitativos. En N. Denzin, & Y. Lincoln, *Manual de investigación cualitativa* (págs. 154-197). Barcelona: Gedisa.

- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 2503–2520.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Tsai, M., Chang, H., Cheng, N., & Lien, C. (2017). Understanding IT professionals' knowledge sharing intention through KMS: a social exchange perspective. *Quality & Quantity*, 2739–2753.
- Tsai, Y., Joe, S., Lin, C., Wu, P., & Cheng, Y. (2017). Modeling knowledge sharing among high-tech professionals in culturally diverse firms: mediating mechanisms of social capital. *Knowledge Management Research & Practice*, 225–237.
- Tsoukas, H. (2009). A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science*, 941-957.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973-993.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford Press University.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. MA: Addison-Wesley: Reading.
- Weick, K. (2011). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141–153.
- Weick, K., & Roberts, K. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
- Yen, Y., Tseng, J., & Wang, H. (2015). The effect of internal social capital on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 214–224.
- Yin, R. (1994). *Case study research. Design and methods*. California: Sage Publications.
- Zimmermann, A., & Ravishankar, M. (2014). Knowledge transfer in IT offshoring relationships: the roles of social capital, efficacy and outcome expectations. *Information systems journal*, 24(2), 167-202.