

La creación de conocimiento colectivo  
Su comprensión desde la alta dirección en Tigo Telecomunicaciones

Aura Natalia Corredor Benítez

Universidad Eafit  
Escuela de Administración  
Maestría en Desarrollo Humano Organizacional  
Medellín  
2020

La creación de conocimiento colectivo  
Su comprensión desde la alta dirección en Tigo Telecomunicaciones

Aura Natalia Corredor Benítez

Trabajo de grado para optar al título de  
Magister en Desarrollo Humano Organizacional

Directora de tesis  
Ana Cecilia Diez Gaviria  
Magister en Gerencia de Innovación y Conocimiento

Universidad Eafit  
Escuela de Administración  
Maestría en Desarrollo Humano Organizacional  
Medellín  
2020

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar mi tesis de grado a quien me otorgo la comprensión del conocimiento como un valor que dignifica al ser humano, mi padre, Félix Octavio Corredor Rosas quien además me acompañó en mis etapas de desarrollo intelectual. A ti papá con quien aprendí durante mi proyecto de tesis que las circunstancias no deben impedir el desarrollo de nuevas perspectivas y comprensión de los fenómenos sociales, el propósito de quienes elegimos una ruta humanista.

## **Agradecimientos**

Un proceso de enriquecimiento intelectual que no logre de forma individual sino por el contrario acompañada. En primer lugar, mi familia, representada por mi esposo, mis padres y mis hermanos a quienes les agradezco su impulso para continuar en mi desarrollo profesional e inyectar energía para culminar mi proyecto. A mi directora de tesis por su don de docente y ser paciente, para guiarme cuando divagaba en mis ideas o preocupaciones. Al equipo de la alta dirección de Tigo, quienes de forma abierta compartieron sus visiones, ejemplos y experiencias, con las cuales puede tener acercamiento al objetivo de mi investigación. A mis docentes y compañeros de la Maestría de Desarrollo Humano Organizacional, quienes provocaron reflexiones e intereses que me motivaron a plantear el objetivo de mi tesis. Finalmente, y no menos importante, a la Universidad Eafit, por acogerme en este proceso de transformación personal y profesional que ha permitido considerar el contexto del talento humano desde otras perspectivas y movilizar aspectos de mi vocación profesional.

## Resumen

La creación de conocimiento colectivo como acto social, es un ámbito que merece ser comprendido en los entornos empresariales, con el propósito de que los modelos de gestión humana sean nutridos y así realizar una gestión intencionada en relación con el conocimiento creado de manera colectiva. Para una organización como Tigo, el contexto exige que las soluciones a los desafíos cuenten con mayor énfasis en una perspectiva colectivista que permita agilidad y transformación organizacional, es por lo que es valioso, que la organización dedique esfuerzo y tiempo en la comprensión de esta dinámica. Por ello, se analizó la dinámica de creación de conocimiento colectivo y su comprensión desde la alta dirección en Tigo Telecomunicaciones, desde un enfoque cualitativo, utilizando la entrevista semiestructurada con los directivos seleccionados y así comprender el rol del liderazgo de la alta dirección en dicha dinámica y la descripción de prácticas que permiten su funcionamiento en una organización como Tigo.

**Palabras claves:** conocimiento colectivo, liderazgo, creación de conocimiento colectivo, alta dirección, gestión del conocimiento.

## Abstract

The creation of collective knowledge as a social act is an area that deserves to be understood in business environments, with the purpose that human management models are nurtured and thus carry out an intentional management in relation to collective knowledge. For an organization like Tigo, the context requires that solutions to challenges have greater emphasis on a collective perspective that allows agility and organizational transformation, which is why it is valuable for the organization to dedicate effort and time to understanding this dynamic. In this way, the dynamics of collective knowledge creation and its understanding from senior management at Tigo Telecommunication was analyzed, oriented from a qualitative approach, using the semi-structured interview with the selected managers and thus understanding the effect of senior management leadership on the creation of collective knowledge and the description of practices that allow it to function in an organization like Tigo.

**Keywords:** collective knowledge, leadership, collective knowledge creation, senior management, knowledge management.

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	9
<b>1. Situación en estudio</b> .....	11
1.1. Planteamiento del problema .....	11
1.2. Antecedentes de la situación en estudio .....	16
1.3. Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio .....	21
1.4. Justificación .....	21
1.5. Objetivo general y específicos .....	23
1.5.1. Objetivo General.....	23
1.5.2. Objetivos específicos .....	23
<b>2. Marco conceptual</b> .....	23
2.1. Creación de Conocimiento organizacional .....	24
2.1.1. Las creencias como verdades. ....	24
2.1.2. Habilidad para actuar. ....	25
2.1.3. Los conocimientos explícitos y tácitos son un continuo. ....	25
2.1.4. La conversión de conocimiento.....	26
2.1.5. El conocimiento como una práctica social. ....	28
2.2. Conocimiento Colectivo.....	29
2.3. Liderazgo para la creación de conocimiento organizacional .....	32
<b>3. Marco metodológico</b> .....	37
3.1. Diseño metodológico .....	37
3.2. Contexto.....	37
3.3. Recolección y levantamiento de datos .....	39
<b>4. Análisis y resultados</b> .....	47
4.1. El liderazgo: el corazón para potenciar el conocimiento colectivo .....	47
4.2. Conocimiento colectivo en Tigo .....	58
4.3. Alcance del conocimiento colectivo para la innovación.....	67
<b>5. Conclusiones</b> .....	71
<b>6. Bibliografía</b> .....	73

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Las interrelaciones entre los procesos multidisciplinares de creación de conocimiento.....	16
<b>Figura 2.</b> Formación de comunidad estratégica y red de SCs .....	17
<b>Figura 3.</b> Marco integrador para el aprendizaje organizacional y la creación de conocimiento.....	19
<b>Figura 4.</b> Modelo SECI .....	27
<b>Figura 5.</b> Interdependencias entre tipos de conocimiento colectivo .....	31
<b>Figura 6.</b> Marco de referencia del liderazgo en la Teoría de creación de conocimiento organizacional ...	32
<b>Figura 7.</b> Marco conceptual investigación .....	36
<b>Figura 8.</b> Mapa de verbatims .....	45

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Actividades necesarias de liderazgo para la creación de conocimiento.....	34
<b>Tabla 2.</b> Características fuentes primarias .....	38
<b>Tabla 3.</b> Lista de precategorias.....	40
<b>Tabla 4.</b> Guía entrevista semiestructurada .....	41
<b>Tabla 5.</b> Matriz verbatims .....	42
<b>Tabla 6.</b> Codificación categorías.....	42
<b>Tabla 7.</b> Libro de códigos .....	43
<b>Tabla 8:</b> Proceso codificación final.....	44
<b>Tabla 9.</b> Frecuencia de verbatims de acuerdo con cada categoría.....	44

## **Introducción**

Frecuentemente la literatura indica que estamos en un momento en el que diferentes fenómenos sociales, producto de la generación de conocimiento, se empiezan a identificar. Este momento llamado la era del conocimiento, provee a las organizaciones de nuevas oportunidades para impulsar la creación, gestión y conservación de éste. Con especial relevancia como un activo generado por el capital humano que le otorga valor en el mercado.

Al mismo tiempo, desde la perspectiva de los empleados, el conocimiento acompaña el desarrollo profesional y enriquecimiento vocacional; lo cual, a diferencia de otros momentos históricos, se estimulaba para que fuera realizado de forma individual, pero en un mundo cada vez más globalizado y que está llamado a incluir diferentes miradas como parte de la construcción social, motiva a generar un estudio alrededor del conocimiento colectivo y realizar un acercamiento a su dinámica que permita, en un futuro, dar líneas sobre la gestión que puede ser realizada alrededor del mismo al interior de las organizaciones.

Con este estudio se pretende describir los aspectos que hacen parte de la dinámica de creación de conocimiento colectivo y su comprensión desde la alta dirección en Tigo, que son figuras representativas en la organización y que pueden otorgar insumos e indicios de los aspectos que se presentan en la alta dirección de la organización y su influencia en los demás niveles.

El desarrollo de la investigación está estructurado en los siguientes capítulos: en el capítulo 2 se presentará la situación del estudio, describiendo el problema de investigación y los objetivos que la guiaron; El capítulo 3 hace referencia al marco conceptual a partir de tres pre Categorías: Creación de Conocimiento Organizacional, Conocimiento Colectivo y Liderazgo para la Creación de Conocimiento. Posteriormente, el capítulo 4 se muestra el abordaje metodológico con el que se

impulsó la investigación. Finalmente, el capítulo 5 ofrece el análisis y resultados de la investigación.

Se espera que los resultados de la presente investigación sean un insumo para al área de desarrollo humano organizacional, en la medida que se genere una mirada más comprensiva sobre la creación de conocimiento colectivo y permita la definición de nuevas líneas de trabajo para estos departamentos, así como resolver asuntos de índole estratégico como la gestión del conocimiento organizacional.

## **1. Situación en estudio**

A continuación, se presenta el contexto asociado al tema de investigación, su problematización, el interés que movilizó la investigación, la identificación de una pregunta de investigación y los objetivos que guiaron el proceso, como un ejercicio con pertinencia para los ámbitos académicos y organizacionales, especialmente en el contexto de gestión humana.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Con mayor rigor las organizaciones se ven demandadas para responder a entornos competitivos, que incluso rompen las fronteras entre sectores e industrias. De esta forma, cada vez más están llamadas a reinventarse y cambiar. En este escenario el conocimiento toma un papel protagónico, ya que es un intangible que genera valor y diferenciación. Ante esto Merino (2011) expone que las organizaciones podrán ser caracterizadas en dos grupos: aquellas que cuentan con muchos recursos (equipamientos, instalaciones, presupuestos, etc.), pero alcanzan resultados mediocres, y del otro lado las que tienen pocos y logran sacar el máximo rendimiento, ya que potencializan el plano de las competencias, es decir el ser, el saber y del saber hacer (Merino, 2011, p. 8). Si bien el consumidor compra un producto o un servicio, en el fondo su adquisición corresponde al conocimiento que subyace a dicho desarrollo y que es diferente a lo que otros pueden ofrecer. Elevar el nivel de consciencia de lo que una organización sabe y como lo sabe hacer, será entonces uno de sus mayores activos para direccionar y gestionar el negocio.

De todo esto emerge una interesante inquietud: ¿cómo surge o nace el conocimiento en las organizaciones? Algunos académicos han realizado acercamientos a este fenómeno haciendo de su comprensión un reto que, no solo convoca a la academia y centros de pensamiento, sino que

además les permitiría a las organizaciones, y específicamente a las áreas de gestión humana, alinear sus modelos de gestión de conocimiento, que en el caso particular de este estudio el comprender la influencia del liderazgo en esta dinámica social, lograría ofrecer elementos que ajusten dichos modelos y su gestión.

Lo anterior, porque la ausencia de dicha gestión deja a las organizaciones en un proceso accidental de creación de ideas que en algunos momentos provocaría pérdidas, lentitud o rezago. En cambio, la gestión de conocimiento puede constituir una oportunidad que abre nuevas posibilidades de competitividad, porque se identifica con claridad lo que se sabe y como se sabe hacer.

En resumidas cuentas, la gestión intencional del conocimiento otorga ventajas competitivas y es por ello que se considera valioso que las organizaciones dediquen esfuerzo y tiempo en la comprensión de su dinámica, cómo se crea de forma interna y colectiva.

Se plantea entonces, que es fundamental el análisis a profundidad de la dinámica que se genera al interior de la organización a la luz de la creación de conocimiento colectivo, tanto para conocer su funcionamiento, como también la existencia o no de posibles barreras basadas en ciertas creencias como el miedo a perder la principal fuente de estabilidad como empleados en una organización; subestimar el uso de la comprensión de otros, por considerar que son incompetentes; considerar que deben ser los únicos expertos y no puede existir otros competidores al respecto; y por último, considerar valioso dedicar tiempo extra para redactar sus mejores ideas, prácticas, y publicarlas (Vásquez, 2011).

Este ejercicio de investigación, parte de las bases expuestas en la teoría de creación de conocimiento organizacional; en ella la creación de conocimiento colectivo promueve de una parte la identificación de propósitos comunes que unen a las personas y del otro lado conectar a las

mismas con la organización en la medida que se nutren con nuevo o diferente conocimiento. Desde el lado de la organización, este proceso apalanca la generación de ideas y proyectos que impactan en la reinención, el cambio que exige el mercado y los procesos de innovación; del lado de los empleados la posibilidad de enriquecer su conocimiento individual y una ruta más pragmática de hallar soluciones producto de la interacción de experiencias con otros.

Se considera entonces que, para una organización, la creación de conocimiento colectivo puede convertirse en el camino para solucionar problemas de forma más exitosa e incluso crear rutas de innovación; el interés que orienta este trabajo de grado es la necesidad de comprender los aspectos que componen su creación.

Para analizar la creación de conocimiento colectivo en un contexto práctico, se seleccionó el sector de las telecomunicaciones por la cercanía de la estudiante con una organización de este tipo, escenario en el que consideró posible evidenciar los diferentes aspectos antes mencionados.

De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, se comprende que los servicios de telecomunicaciones son aquellos que:

Acorde con la Recomendación UIT-F500 de la Unión Internacional de Telecomunicaciones UIT, "Servicios de Telecomunicación son la utilidad o provecho que resulta de la prestación, uso y aplicación del conjunto de capacidades y facilidades de la telecomunicación, destinados a satisfacer intereses y necesidades de los usuarios y al mejoramiento de la calidad de vida de la población" (*Servicios de Telecomunicaciones - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*, 2020).

Es así como en Colombia, el sector de las telecomunicaciones se identifica como un habilitador de desarrollo, en la medida que permite que las comunidades puedan tener acceso a contenidos que les genera opciones de educación, empleo, relacionamiento, entre otros.

Actualmente, el país cuenta con cuatro grandes operadores, Claro, Movistar, ETB y Tigo. Para la presente investigación se seleccionó a Tigo, cuyo propósito se ha declarado como “Conectar cada vez a más colombianos”. La historia de la compañía se ha caracterizado por la suma de varias integraciones empresariales a lo largo de los últimos años: EPM Telecomunicaciones, Orbitel y Edatel en noroccidente, Costa Visión y Promitel en el norte, Visión Satélite en el suroccidente, Empresas de Telecomunicaciones de Pereira en el eje cafetero y EPM Bogotá y Colombia Móvil en el centro, lo que la ha llevado a convertirse en una organización con una dimensión de casi 24.000 empleos entre directos e indirectos.

El proceso de fusión que inicio en 2014, entre las marcas comerciales Une y Tigo -siendo el principal accionista EPM y la multinacional Millicom el accionista con el control administrativo- implicó la unión de dos expertos, uno en el negocio fijo (televisión, telefonía fija e internet) y otro en el negocio móvil (telefonía celular). Como parte de todo proceso de integración, los conocimientos que previamente se habían desarrollado en cada compañía fueron aprovechados y otros descartados, lo cual refleja la dinámica normal de dichos procesos.

Ahora bien, desde 2014 a la fecha, la compañía ha requerido estabilizar procesos, sistemas de información y estructuras organizacionales, todos ellos como parte de activos de conocimiento. El proceso de construcción y estabilización de éstos, han generado fuentes de solución de problemas y situaciones, sin embargo, los equipos perciben que éstos se vuelven reiterativos y repetitivos. Adicionalmente, la solución de problemas pos-integración han sido de naturaleza básica para la operación del negocio, es así como en el último año con la madurez de los procesos, sistemas y otros, surgen nuevas situaciones de mayor complejidad y parecería que el conocimiento individual ya no es suficiente para su resolución o si fuese solo éste, tomaría mucho más tiempo encontrar

las respuestas. Tampoco parece ser claro desde una mirada corporativa, cuáles son las fuentes de conocimiento y su creación.

Al mismo tiempo, el sector de telecomunicaciones es un sector altamente competitivo que lo hace ser muy cambiante, implicando transformaciones organizacionales aceleradas y de un alto impacto, lo que además genera en los equipos de trabajo una percepción que los cambios no se dejan estabilizar para experimentar rápidamente otros. Inclusive las soluciones pueden ser consideradas reactivas, lo cual paradójicamente las hace ser lentas para el ritmo que requiere el sector. A lo que se añade, el surgimiento de nuevas *startup*, que exponen a las telco tradicionales a ser innovadoras y ágiles en la reinención de modelos de negocio, líneas de producto y procesos.

De otro lado, después del proceso de integración, el área de gestión humana de Tigo ha logrado grandes desarrollos en los ámbitos de cultura, ambiente laboral, entrenamiento corporativo, desarrollo y desempeño. Sin embargo, la identificación clara y precisa de un modelo de gestión de conocimiento, que dé cuenta que sabe y como sabe hacer la organización, sigue siendo somero. De hecho, desde el último año y medio la compañía ha impulsado un programa de innovación que permita la solución a problemas y situaciones planteadas, pero aún continua sin generar los impactos que la alta dirección espera, aspecto que podría ser cualificado con la creación de conocimiento colectivo.

Frente a lo anterior, se plantea que la Creación de Conocimiento Colectivo como una práctica que contribuye a la solución de desafíos y retos organizacionales de forma más exitosa, que puede ofrecer beneficios tales como: 1) lograr una mejor comprensión de las situaciones; 2) una mayor fuente de ideas y variedad en las mismas; 3) soluciones que se presentan de forma más sistémica y con perspectivas diferentes; 4) un espíritu colaborativo que parecería otorgar mayor facilidad a la hora de implementar las acciones que surgen del consenso colectivo; 5) y por último, un

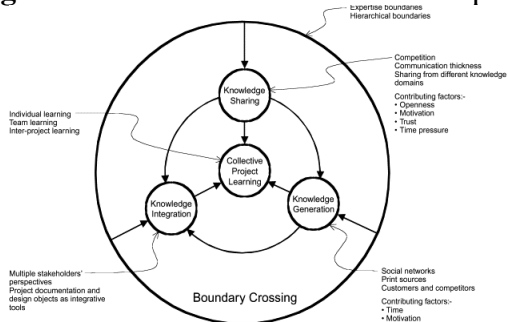
ambiente que permita generar mayor retención, en el marco de una fuerza laboral que se moviliza más por el conocimiento que por aspectos de remuneración.

Se logra entonces adelantar una investigación que dé cuenta de cómo la alta dirección de Tigo comprende la creación del conocimiento colectivo, con el propósito de dar indicios, que nutran en el futuro los modelos de gestión de conocimiento, que no solo se basen en almacenar o distribuir conocimiento, sino que tomen como referente la forma en como los equipos de forma natural lo socializan, lo externalizan, lo combinan y lo internalizan.

## 1.2. Antecedentes de la situación en estudio

Entre los estudios que se pueden identificar alrededor de la creación de conocimiento se encuentra el realizado por Fong (2003) en dos equipos multidisciplinarios asociados a los sectores de construcción e inmobiliario. Para el autor, el foco deben ser los procesos que actúan en la creación y no los resultados, lo cual es una postura que difiere a la teoría de creación de conocimiento planteada por Nonaka y Takeuchi (1995). Expone tres modos de creación de conocimiento: intercambio de conocimientos, integración de conocimientos y aprendizaje colectivo de proyectos, los cuales sintetiza de la siguiente manera:

**Figura 1.** Las interrelaciones entre los procesos multidisciplinarios de creación de conocimiento.

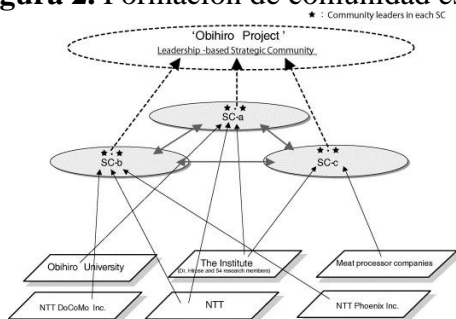


Fuente: Fong (2003)

Dadas las características de los equipos multidisciplinarios, Fong indica que éstos requieren superar límites generados por las propias disciplinas que cada individuo representaba, para luego experimentar los tres modos de creación de conocimiento.

De otro lado, Mitsuru Kodama (2005) presenta una investigación longitudinal (1996 a 2001) en la compañía Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT) en alianza con el sector salud y el estado en Japón. El alcance del proyecto fue desarrollar un sistema de videoconferencia para la medicina veterinaria. Kodama plantea la relevancia de crear “comunidades estratégicas”, las cuales tienen sustento en el “BA”, pero que además presenta la combinación de relaciones internas y externas a la organización:

**Figura 2.** Formación de comunidad estratégica y red de SCs



Fuente: Kodama (2005)

Producto de las observaciones realizadas plantea (Kodama, 2005) que las comunidades estratégicas cuentan con tres elementos: 1) Participación; 2) Integración; y 3) Resonancia de valores - “valor oculto”. Adicionando luego la “capacidad de sintetización” que es impulsada por los líderes que componen la alta dirección, quienes, en presencia de conflictos y diversidad de visiones, otorgan una presencia sólida en la organización y un liderazgo dialéctico que minimice las diferencias entre los equipos:

Este proceso requiere que los líderes de la comunidad sigan un patrón de pensamiento y acción dialéctica en el que se preguntan qué tipo de acciones tomarían ellos mismos, qué tipo de estrategias o tácticas

adoptarían y qué podrían contribuir para lograr un gran proyecto e innovación de una nueva creación de conocimiento. Y al lograr la creación de nuevos conocimientos y la innovación, el LSC promueve la simpatía, la resonancia de los valores de los líderes de la comunidad, la sinergia combinada y el liderazgo dialéctico entre los líderes de la comunidad han dado como resultado los altos niveles de capacidad de síntesis que ha permitido que Obihiro Project para realizar este gran proyecto y crear el Sistema Integrado de Transmisión de Video. En otro sentido, se puede ver que Obihiro Project ha utilizado la resonancia de valores entre los líderes de la comunidad en sus SC y su sinergia de liderazgo basada en el liderazgo dialéctico para formar el LSC y los altos niveles de capacidad de síntesis, lo que a su vez generó una red sólida de SCs<sup>1</sup> (Kodama, 2005, p. 906).

Posteriormente, el mismo autor presenta otra investigación longitudinal (Kodama, 2007) realizada (2000 a 2003) en el marco de un proyecto que involucró a NTT DoCoMo, Mitsubishi Electric y clientes corporativos, para el desarrollo de una herramienta de videoconferencia en los terminales móviles, nuevamente expone la existencia de “comunidades estratégicas” que impulsaron la creación de conocimiento.

Con respecto a la investigación realizada en 2005, Kodama añade otras características a las comunidades estratégicas: 1) Integración horizontal: con otras comunidades por fuera de la organización; 2) Integración vertical: con las áreas de diferentes funciones que integran la propia organización; 3) Integración; 4) Participación; 5) Resonancia de valor; 6) Velocidad de formación:

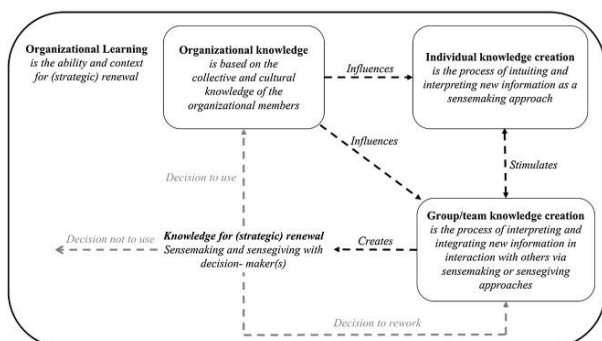
---

<sup>1</sup> This process requires community leaders to follow a pattern of dialectical thought and action in which they ask themselves what sorts of actions they themselves would take, what sorts of strategies or tactics they would adopt, and what they could contribute toward achieving the large project and the innovation of a new knowledge creation. And in achieving new knowledge creation and innovation, the LSC promotes the sympathy and resonance of the community leaders' values, and the combined synergy and dialectical leadership among the community leaders have resulted in the high levels of synthesizing capability that has enabled Obihiro Project to realize this big project and create the Integrated Video Transmission System. In another sense, it can be seen that Obihiro Project has used the resonance of values among community leaders in their SCs and their leadership synergy based on dialectical leadership to form the LSC and high levels of synthesizing capability, which in turn generated a solid network of SCs. (Traducción no propia del autor)

describe la velocidad con la que se conectan las redes; 7) Liderazgo de las comunidades estratégicas; 8) Capacidad de sintetizar.

Por su parte, Jacob Brix (2017) presenta el estudio realizado en un proyecto de innovación (2012 a 2015) realizado por la División de Gestión de la Educación (DEM) en la Región Central de Dinamarca. El alcance del proyecto era identificar nuevas capacidades de aprendizaje para niños y adolescentes en un 20%, para que éstos estuvieran mejor preparados para los requisitos de futuros conocimientos y habilidades en el mercado laboral. Brix expone una propuesta de integrar tanto la teoría de aprendizaje organizacional como la de creación de conocimiento, las cuales se habían expuesto como ámbitos separados y distantes y es por lo que habla de un marco integrador:

**Figura 3.** Marco integrador para el aprendizaje organizacional y la creación de conocimiento.



Fuente: Brix (2017)

Es aquí donde el autor plantea que ambas teorías sustentan el papel clave de la alta dirección, la cual:

Tiene que crear un contexto propicio que incentive a los empleados a iniciar el proceso de creación de aprendizaje / conocimiento organizacional al compartir y hacer que el conocimiento recién creado sea

accesible para otros para que pueda integrarse en el conocimiento cultural y colectivo de la organización<sup>2</sup> (Brix, 2017, p. 115).

Del proceso se obtuvieron 443 ideas iniciales, luego 14 modelos de negocio y 6 proyectos aprobados por la alta dirección para ser implementados. Aquí se presentan un hallazgo asociado al liderazgo, ya que, aunque la alta dirección presentó las expectativas asociadas a la renovación estratégica requerida en el primer encuentro del equipo fue necesario negociar el significado del propósito y el objetivo del proyecto, lo cual el autor presenta como parte del proceso en el que los miembros requieren identificar un enfoque que de sentido común entre ellos.

Brix añade a esta idea (2017) que, de no crear una interpretación colectiva de la ambición estratégica de un proyecto en todos los niveles gerenciales, se produce un cortocircuito y por tanto se inhibe la generación de nuevas ideas que no estén en los paradigmas actuales.

Por último, el estudio realizado en la industria automotriz (Canónico et al., 2019), en las plantas de Mirafiori de Fiat Chrysler Automobiles (Turín, Italia) y Pratola Serra (Avellino, Italia) sobre el uso de la herramienta Obeya -la cual se encuentra en el marco de Lean para el desarrollo de productos- cuyo principio básico es la visualización de datos técnicos, se presenta como una práctica que puede estar asociar al modelo SECI, principalmente en la etapa de internalización y al mismo tiempo puede convertirse en un BA.

Entre los resultados del estudio se identifica que la visualización “facilita la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, mediante la adopción de herramientas de diseño virtual”<sup>3</sup> (Canónico et al., 2019, p. 456), los autores concluyen que es una herramienta útil para crear conocimiento organizacional. Esta investigación permite identificar una práctica real y

---

<sup>2</sup> Has to create an enabling context that incentivizes employees to initiate the organizational learning/knowledge creating process by sharing and making the newly created knowledge accessible for others so that it can become imbedded in the cultural and collective knowledge of the organization. (Traducción no propia del autor)

<sup>3</sup> facilitates the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge, through the adoption of virtual design tools. (Traducción no propia del autor)

aplicada en la que se promueve la creación, lo cual invita a reconocer prácticas que en Tigo puedan ser impulsadas por la alta dirección que faciliten la creación de nuevo conocimiento.

### **1.3. Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio**

¿Cómo la alta dirección en Tigo comprende la dinámica creación de conocimiento colectivo?

### **1.4. Justificación**

Las compañías como entes orgánicos recrean la actuación social del ser humano y por tanto las convierten en comunidades que crean interacciones sociales en el marco de un propósito empresarial, pero que también impactan el desarrollo de quienes las integran. De esta forma, comprender sus dinámicas sociales otorga valor para el propio desarrollo organizacional, en la medida que los procesos sociales no se dejan a la deriva, sino que pueden ser intencionados. De esta forma, se halla la teoría de creación de conocimiento colectivo como la perspectiva acorde al objetivo general identificado en la investigación.

De lo anterior, se desprende que la creación de conocimiento colectivo, es un proceso social que cobra relevación, para los departamentos de gestión humana para ser comprendido de forma detallada, ya que los contextos actuales invitan a que las organizaciones busquen con importante énfasis la integración social, la cooperación y la colaboración; de tal forma que el funcionamiento del core de los negocios, suceda de forma consistente, coherente y que demuestre una forma única de suministrar valor al consumidor. Por esto, la comprensión de la creación de conocimiento colectivo se considera pertinente porque en si misma impulsa la solución de problemas, retos y desafíos de forma colegiada, y porque, además, ayuda a dilucidar rutas de innovación colectiva.

Para el caso particular de Tigo, la comprensión de este fenómeno proporciona además elementos que le permitan que, en el contexto de transformación digital, la compañía pase de ser una organización tradicional a una que debe reinventar sus modelos de negocio, productos y servicios y procesos, lo cual se requiere lograr de forma exitosa, pero sobre todo de forma colectiva.

La investigación también se considera oportuna por su contribución a enriquecer el área Desarrollo Humano Organizacional, con una línea relevante en los departamentos de gestión humana, donde cada vez la dedicación operacional y transaccional podría ser superada por una perspectiva estratégica, donde el conocimiento es actor clave. Por tanto, se considera que la creación de conocimiento colectivo organizacional es un nuevo ámbito que ofrece oportunidades para la innovación y desarrollo de negocios que, como socios estratégicos, los equipos de gestión humana están llamados a aportar, puesto que se requiere trascender del desarrollo individual al desarrollo colectivo, que a fin de cuentas es aquel que le ofrece consistencia a la sostenibilidad de la organización más allá de los relevos generacionales y la generación de una identidad propia que el consumidor está dispuesto a contratar.

Finalmente, la comprensión de este fenómeno social se realizó desde la perspectiva de la alta dirección de Tigo, con el propósito de caracterizar el funcionamiento y por tanto analizar la contribución de este rol en la creación de conocimiento colectivo. La investigación fue posible realizar dada la posibilidad de acceso a este grupo directivo y su voluntad encontrar sentido al problema de investigación y su contribución a la situación actual de la compañía.

## **1.5. Objetivo general y específicos**

Es necesario identificar el alcance que la investigación tendrá y los fines que se esperan lograr en su desarrollo. Es por lo que a continuación se enuncia el objetivo general y objetivos específicos.

### **1.5.1. Objetivo General.**

Analizar la dinámica de creación de conocimiento colectivo y su comprensión desde la alta dirección en Tigo Telecomunicaciones.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Definir las categorías asociadas al pensamiento colectivo para identificar los aspectos de creación de conocimiento colectivo.
- Analizar el liderazgo de la alta dirección de Tigo para la creación de conocimiento colectivo.
- Describir el funcionamiento de las prácticas que suceden en Tigo, desde la comprensión de la alta dirección, en relación con la creación conocimiento colectivo.

## **2. Marco conceptual**

En el siguiente apartado, se presentará el desarrollo de las perspectivas conceptuales que nutrieron la investigación. En este orden de ideas se ampliarán los conceptos denominados Creación de Conocimiento organizacional, Conocimiento Colectivo, Liderazgo como uno de los principales supuestos en la teoría de creación de conocimiento organizacional, con el propósito que los mismos puedan dar algunas claves sobre la creación de conocimiento colectivo en un equipo de trabajo.

## **2.1. Creación de Conocimiento organizacional**

El avance en la creación de conocimiento organizacional podría tener sus orígenes en la década de los 60' con el filósofo Michael Polanyi, en el caso de esta investigación se decidió tomar como referencia a Ikujiro Nonaka con su teoría de creación de conocimiento organizacional expuesta en 1995 y Georg Von Krogh (2009) quien ha profundizado en su desarrollo.

En primera medida, los autores plantean cinco pilares sobre las que se sustenta la creación de conocimiento: 1) Las creencias verdaderas; 2) Habilidad para actuar; 3) los conocimientos explícitos y tácitos son un continuo; 4) la conversión de conocimiento; y 5) El conocimiento como una práctica social.

### **2.1.1. Las creencias como verdades.**

En este aspecto la teoría de creación de conocimiento y la claridad dada por Nonaka y Von Krogh explican que las creencias son las representaciones que tanto individual como organizacionalmente construye el ser humano en su proceso de interacción con el mundo, lo cual además genera modelos mentales para comprenderlo y para conducirlo. Su principal importancia reside que, con el paso del tiempo, las creencias se pueden volver en afirmaciones indudables, en la medida que son útiles para los individuos y los grupos y de esta manera dar forma a la realidad (Nonaka, I. & Von Krogh, 2009).

Claramente las creencias cuentan con un potencial y un poder para movilizar el actuar individual y colectivo -una madre puede inculcar a su hija aspectos de la crianza del cuidado del hogar vs lo que inculca a su hijo sobre la responsabilidad por ser el generador del ingreso familiar, es decir una distribución de funciones en relación con el género-. El conocimiento que se construye alrededor de la creencia se percibe valido e incluso experimenta un alto grado de aprehensión sobre

quien lo tiene. Sin embargo no es estático, como lo expresan Nonaka y Von Krogh, pues el proceso es frágil y tiene la fortuna que se reinventa por la diversidad de visiones y mentalidades, es por eso las creencias pueden al final de cuentas ser transformadas o cambiadas por nuevas, producto de los conflictos que se pueden generar socialmente sobre la misma – en ese orden de ideas, una madre que considere que la distribución de funciones no está basada en el género, buscara que sus hijos aprendan de la misma forma, el cuidado del hogar como la generación de ingresos familiares.

Las organizaciones, así como las dinámicas sociales de la familia, la escuela y la sociedad son fiel reflejo de la existencia de creencias verdaderas que pueden en algún momento apalancar o inhibir la generación de nuevas soluciones a situaciones, ya que en el fondo el proceso estructural que requiere la misma es la conversión de actuales creencias o la aparición de nuevas que permitan el proceso de generar innovaciones.

### **2.1.2. Habilidad para actuar.**

Desde este pilar la teoría de la creación de conocimiento desde los planteamientos Nonaka y Von Krogh, invita a la idea de “movimiento”, es decir que las personas e incluso los grupos desarrollan nuevo conocimiento en la medida que los hacen a través de la acción, que a su vez los conduce a la práctica y finalmente a la reflexión. Es entonces vital, la acción para que las organizaciones puedan generar el movimiento que estimule a sus empleados y equipos de trabajo experiencias que induzcan a la generación de nuevo conocimiento.

### **2.1.3. Los conocimientos explícitos y tácitos son un continuo.**

Este es uno de los grandes aportes que Nonaka y Von Krogh realizan a la teoría y al cual dedican más detalle. En primera instancia indican que esta división del conocimiento es para fines de

compresión académica, ya que en la realidad los procesos individuales y grupales no pueden ser fraccionados de tal forma. Es así como indican que el conocimiento explícito se caracteriza por ser objetivo, racional e incluso puede ser fácilmente comunicado a otros, por el contrario el conocimiento tácito es subjetivo, experiencial y de difícil comunicación para otros. Si bien las características de uno y otro parecen opuestas, lo que plantean los autores es que ambos hacen parte de un continuo, lo cual además implica que “El conocimiento tácito y explícito no son "competidores", sino que son dos formas que el conocimiento asume en un continuo, "oscilante" para mejorarse mutuamente”<sup>4</sup> (Nonaka, I. & Von Krogh, 2009, p. 643) La interacción entre ambos conocimientos permite comprender como las organizaciones y sus equipos logran resolver tareas o problemas, es aquí donde existe una relación estrecha con las creencias verdaderas, pues estas pueden ser cambiadas y generar nuevas reglas que estimulen la interacción entre estos dos tipos de conocimientos.

#### **2.1.4. La conversión de conocimiento.**

La interacción entre los dos tipos de conocimiento: tácito y explícito, se da en una constante conversión que denota los diferentes procesos que internamente se generan entre los dos. Nonaka ha utilizado un ejemplo simple que permite identificar en una situación real los diferentes momentos en los que se da la conversión entre los dos conocimientos. La compañía Matsushita Electric Company en 1985 tenía como propósito la construcción de un electrodoméstico para hacer pan casero, pero no lograba que la maquina amasara correctamente. Fue en esta situación que una de las desarrolladoras de software propuso estudiar la técnica de amasado con el jefe de panaderos

---

<sup>4</sup> tacit and explicit knowledge are not “competing,” but rather are two forms knowledge assumes on a continuum, “oscillating” to mutually enhance each other. (Traducción no propia del autor)

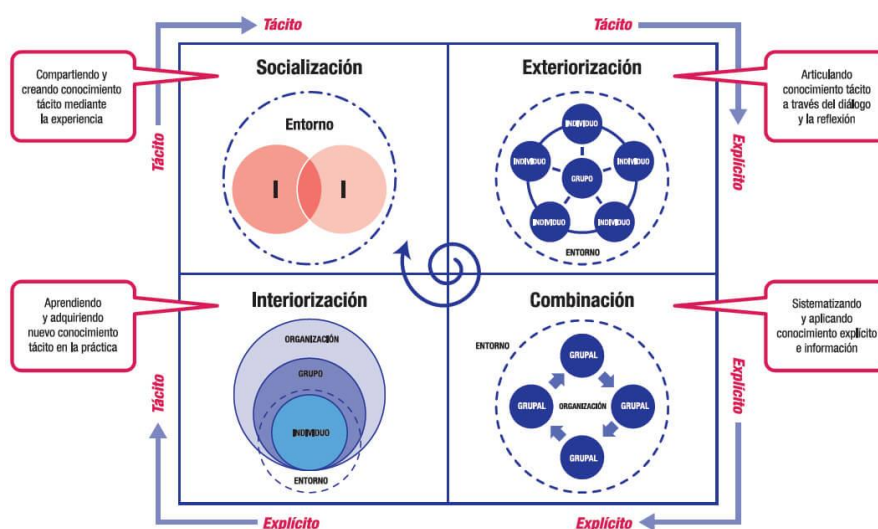
de un hotel, logrando al final del proceso el lanzamiento del nuevo electrodoméstico. Es aquí donde el autor detalla lo experimentado en cada etapa y el tránsito por la conversión de conocimiento:

1. Primero, ella aprende los secretos tácitos del panadero del Osaka International Hotel (socialización).
2. Luego, transforma estos secretos en conocimiento explícito que puede comunicar a los miembros de su equipo y a otras personas de Matsushita (articulación).
3. El equipo estandariza entonces este conocimiento, compilándolo en un manual o cuaderno de trabajo y dándole forma en un producto (combinación).
4. Finalmente, mediante la experiencia de crear un nuevo producto, Tanaka y los miembros de su equipo enriquecen su propia base de conocimiento tácito (internalización). (Nonaka, 2007, p. 4)

Nonaka aprovecha el ejemplo descrito para indicar que los pasos de Articulación y la Internalización configuran como los más críticos en el modelo, ya que requieren como base la participación constante y activa, es decir que requieren compromiso de los individuos.

Vale la pena aprovechar la ilustración lograda por Marianne Robles (2018) sobre el modelo SECI desarrollado por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi:

**Figura 4.** Modelo SECI



Fuente: Robles (2018)

### **2.1.5. El conocimiento como una práctica social.**

En este aspecto, Nonaka y Von Krogh expresan que, si bien el conocimiento tácito tiene un origen en la individualidad, vía modelo SECI él logra tener una dimensión colectiva que incluso permite el enriquecimiento del conocimiento generado en ámbito individual, ya que la práctica social genera diversidad de conocimiento tácito y por tanto es fuente de creatividad. Podría plantearse, que la especie humana es inherente la creación colectiva en la medida que es lo que le habilita su sostenibilidad y continuidad.

Adicionalmente, Nonaka (2007) expresa que la generación de conocimiento trae consigo un proceso de interacción que permite que:

Los equipos desempeñan un papel fundamental en la empresa creadora de conocimiento porque brindan un contexto compartido donde las personas pueden interactuar y participar en el dialogo constante del que depende la reflexión eficaz. Los miembros de equipo crean nuevos puntos de vista mediante el dialogo y la discusión. Ellos combinan su información y examinan desde diversos ángulos. Finalmente, integran sus diferentes perspectivas individuales en una nueva perspectiva colectiva (Nonaka, 2007).

Por tanto, desde esta perspectiva tampoco basta solo con el acto de compartir conocimiento, se requiere el desacuerdo, el cual permita comprender una situación, problema o reto desde diferentes perspectivas. En este punto la investigación permitió identificar la influencia de la cultura en el acto de generar desacuerdo entre los miembros de un equipo.

De otra parte, vale la pena añadir que en el contexto organizacional cuando se logra que el conocimiento sea compartido, desprovisto de un valor de utilidad o un poder, se puede lograr que las micro culturas de la propia organización puedan ser conectadas y propiciar la diversidad (Buitrago, Y. & Garzón, 2006).

## 2.2. Conocimiento Colectivo

En el presente apartado se pretende identificar las visiones que al respecto se han desarrollado sobre el conocimiento colectivo. De un lado, se describirá la perspectiva colectivista (Von Krogh 2009) y del otro lado los tipos de conocimiento colectivo que se han descrito en la literatura académica (Hecker 2012).

Para empezar, es importante que en la comprensión de la perspectiva colectivista se considere la perspectiva individualista, desarrollada por autores como Von Krogh (2009) presenta a Herbert A. Simon (1991), Robert Grant (1996) y Teppo Felin and William S. Hesterly (2007). Su visión general es que en las organizaciones el conocimiento tiene como base los individuos, los cuales, a partir de sus propias experiencias, intereses e incluso personalidad, traen y crean conocimiento que emerge en la organización por ocupar una posición específica que cada uno desarrolla desde su individualidad, por lo mismo se genera una alta heterogeneidad de conocimientos (Von Krogh, 2009). De acuerdo con estos argumentos, la perspectiva individualista considera que el ámbito colectivo es una causa de la ascensión de los conocimientos individuales y no al revés. De esta forma, dependerá de la voluntad de los individuos que se socialice o no el conocimiento.

En cuanto a la perspectiva colectivista, descrita por autores como Sidney Winter (1987), Nonaka (1991), Bruce Kogut y Udo Zander (1992), J. Spender (1996) el centro del conocimiento de la organización es lo colectivo, es decir, cada individuo a partir de la interacción social que genera crea y mejora el conocimiento colectivo (Krogh, 2009). Desde esta perspectiva el entorno juega un papel importante y parecería indicar que el conocimiento colectivo es rígido y fuerte, en ese sentido la individualidad no es un agente movilizador, sino por el contrario el individuo es dócil a la dinámica social del colectivo. Esta mirada podría alejarse de considerar la heterogeneidad que imprime la individualidad en el proceso de creación de conocimiento. Von Krogh considera

que se puede adoptar un punto medio, entre ambas miradas, la individual y lo colectiva, ya que su relacionamiento son fuente de la creación de conocimiento en los contextos organizacionales:

En la teoría de creación de conocimiento organizacional, los individuos contribuyen al conocimiento colectivo a través de la internalización individual, combinando su propio conocimiento con el de los demás. Al mismo tiempo, el conocimiento colectivo, que va de lo explícito a lo tácito, se comparte a través de la socialización”<sup>5</sup> (Von Krogh, 2009, p. 125).

Esta propuesta invita a que las investigaciones que se desarrollen cuenten con la comprensión de ambas perspectivas, ya que ambas ejercen influencia entre sí, e incluso plantea interrogantes como: ¿Cuánta heterogeneidad individual puede ser absorbida por la organización? ¿Cómo se impacta la rigidez de las normas, valores y creencias a nivel colectivo en la participación voluntaria de los individuos en la creación de conocimiento? Y ¿Cuánta rigidez en el conocimiento colectivo puede soportar la gente? (Von Krogh, 2009, p. 125).

En cuanto a los tipos de conocimiento colectivo, el autor Achim Hecker (2012) realiza un recorrido por los exponentes del conocimiento colectivo y logra identificar tres conceptualizaciones: El conocimiento colectivo compartido, el conocimiento colectivo complementario y el conocimiento colectivo incrustado en artefactos colectivos (Cacciatori 2008).

Hecker describe la mirada del conocimiento colectivo compartido (Nonaka y Takeuchi,1995), como aquel que surge de las experiencias comunes y el intercambio de conocimiento, para lo cual el modelo SECI ofrece la oportunidad de evidenciar como el conocimiento individual vía interacción social se convierte en explícito y viceversa. En el caso del conocimiento complementario (Spender, 1998) el autor lo presenta como aquel que surge por la

---

<sup>5</sup> In organizational knowledge creation theory, individuals contribute to collective knowledge through individual internalization and by combining their own knowledge with others’. At the same time, collective knowledge, ranging from explicit to tacit, is shared through socialization. (Traducción no propia del autor)

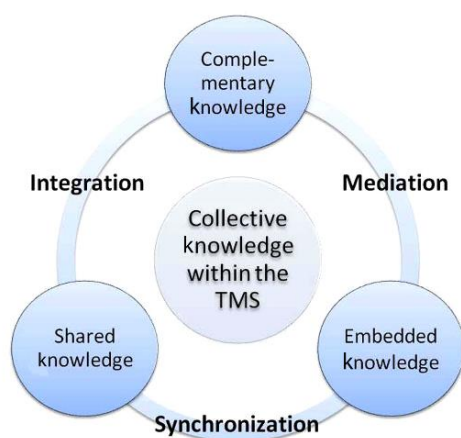
complementariedad entre dos personas expertas, que al final generan nuevo conocimiento enriquecido por las dos miradas, y se ha ejemplificado en experiencias como:

la interacción e intercambio de miembros en equipos de desarrollo de productos (por ejemplo, Bechky, 2003; D'Adderio, 2001, 2003; Carlile, 2002, 2004; Carlile y Rebutisch, 2003; Von Hippel, 1994) o la cooperación dentro de equipos interdisciplinarios de proyectos con personal.<sup>6</sup> (Hecker, 2012, p. 428)

Finalmente, Hecker describe el conocimiento colectivo incrustado en artefactos colectivos, como aquel que se caracteriza por ser representado en activos de conocimiento, como procesos, manuales, comunicaciones formales, sistemas, productos, entre otros, los cuales surgieron por la interacción social de individuos en una organización.

La explicación de estas tres conceptualizaciones las utiliza Hecker, para plantear desde la Teoría del Sistema de Memoria Transitoria un modelo que integra los tres tipos de conocimiento colectivo:

**Figura 5.** Interdependencias entre tipos de conocimiento colectivo



Fuente: Hecker (2012)

<sup>6</sup> the interaction and exchange of members in product development teams (e.g., Bechky, 2003; D'Adderio, 2001, 2003; Carlile, 2002, 2004; Carlile & Rebutisch, 2003; Von Hippel, 1994) or the cooperation within interdisciplinary staffed project teams (e.g., Cacciatori, 2008). (Traducción no propia del autor)

De forma sintetizada, este modelo indica que las organizaciones o equipos de trabajo son sistemas coordinados que de una parte comparten conocimiento, el cual además puede ser integrado con conocimiento colectivo complementario entre expertos de diferentes funciones. Para finalmente, el conocimiento colectivo compartido sea sincronizado por los artefactos colectivos, que para el caso de organizaciones que se encuentran dispersas geográficamente es uno de los mecanismos más eficientes. De otro lado, los artefactos colectivos median el conocimiento colectivo complementario, ya que en la diversidad de funciones y alta especialización se requiere mediar con artefactos colectivos que permitan consolidar y combinar conocimiento complementario (Hecker, 2012).

### **2.3. Liderazgo para la creación de conocimiento organizacional**

En relación con el componente de liderazgo Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner (2012) presentan un modelo para su comprensión en el marco de la creación de conocimiento organizacional. De esta manera, indican que no todos los estilos de liderazgo son propicios para generar contextos que permitan la creación, ya que por un lado se puede contar con modelos en los que la actuación organizacional está enmarcada por políticas y procedimientos estrictos, lo cual disminuye el intercambio de conocimientos, mientras que otros estilos buscan estimular la interacción humana, la afiliación, la moral, la cohesión y la armonía en el lugar de trabajo.

Los autores (Von Krogh, G., Nonaka, I. & Rechsteiner, 2012) presentan un modelo de liderazgo:

**Figura 6.** Marco de referencia del liderazgo en la Teoría de creación de conocimiento organizacional



Fuente: Zabala (2018) Adaptado de (Von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012).

En la capa estructural, se ubica un tipo de liderazgo centralizado, el cual se encarga de tomar decisiones sobre la gestión, el control, la división del trabajo y por tanto es de tipo más formal. Luego en la capa condicional se encuentran los mandos medios que conectan entre la visión del liderazgo centralizado y la ejecución de los equipos de trabajo. Finalmente, en la capa de actividad central se encuentran los equipos. Tanto en la capa condicional como en la de actividad central surge un liderazgo distribuido, que no tiene asociación a la estructura formal de la organización, por el contrario, existe es un intercambio de autoridad de acuerdo a la situación, incluso “La autoridad no se otorga a los expertos que saben cómo seguir nuevos procedimientos, sino a las personas que pueden manejar las "contradicciones" entre el conocimiento nuevo y el existente”<sup>7</sup> (Von Krogh, G., Nonaka, I. & Rechsteiner, 2012). Los autores presentan el alcance de cada uno de estos liderazgos, de acuerdo con la capa:

<sup>7</sup> authority is not bestowed on experts who know how to follow new procedures but on individuals who can manage the ‘contradictions’ between new and existing knowledge. (Traducción no propia del autor)

**Tabla 1.** Actividades necesarias de liderazgo para la creación de conocimiento

	Capa de actividad central - informal	Capa condicional	Capa estructural
Liderazgo Distribuido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformando el potencial en "Ba" en SECI</li> </ul> <p>Los líderes buscan intereses comunes: ej. ventaja tecnológica.</p> <p>Los líderes enfatizan y promueven una meta más alta: ej. conocimiento de excelencia en el área tecnológica</p> <p>Los líderes movilizan y coordinan activos para convencer a los participantes de la transformación: ej. confianza; experiencia individual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formalización de la práctica, los procesos de SECI se desarrollan</li> </ul> <p>Los líderes arreglan reuniones e inician discusiones sobre asuntos urgentes</p> <p>Los líderes capturan los resultados de SECI para la creación de valor: es decir, el aprendizaje; memoria transactiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edificando Ba</li> </ul> <p>Con base en la experiencia, los líderes leen situaciones, ayudan a formar grupos en el momento adecuado, recurren a los vínculos débiles / fuertes entre los participantes</p> <p>Los líderes ayudan a crear grupos de pares independientes de las jerarquías</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionando activos de conocimiento</li> </ul> <p>Los líderes proporcionan activos experienciales y rutinas relacionadas con las personas</p> <p>Los líderes juzgan la idoneidad / aplicabilidad de los activos disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivar a los participantes a participar</li> </ul> <p>Los líderes conectan el resultado del conocimiento</p> <p>Los líderes llenan los vacíos de las habilidades necesarias a través de la capacitación, la facilitación de recursos y la experiencia de otros procesos de "Bas" para la visión del conocimiento</p>	
Liderazgo Centralizado		<p>Los líderes estabilizan las condiciones de trabajo de "Ba" conectando e integrando a las personas de manera formal e informal, a través de la jerarquía organizacional y las redes, ej. definir las relaciones y dar forma a las expectativas sobre un liderazgo jerárquico estable</p> <p>Los líderes proporcionan y dirigen el flujo de activos que están más allá del control grupal, ej. bases de datos, patentes, diseños y sincronizar activos entre "Bas"</p> <p>Los líderes diseñan e implementan sistemas, reglas y procedimientos, y establecen incentivos para participar en la creación de conocimiento</p> <p>Los líderes llenan los vacíos de habilidades necesarias a través de la capacitación, la facilitación de recursos y la experiencia de otros "Bas".</p>	<p>Los líderes formulan una visión del conocimiento que vincula el conocimiento existente con nuevas áreas donde se deben buscar nuevos conocimientos</p> <p>Los líderes formulan, deciden, ayudan a implementar y motivan en torno a incentivos, sistemas de comunicación, reglas, formas de organización y procedimientos</p> <p>Los líderes equilibran los objetivos para la creación de conocimiento con eficiencia económica</p> <p>Los líderes sincronizan "Bas" y coordinan el acceso a los activos de conocimiento a través de "Bas" en las organizaciones.</p>

Fuente: Zabala (2018) Adaptado de (Von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012).

Llama la atención que para el caso del liderazgo centralizado Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner afirman que se basa en las habilidades para influir y motivar a los equipos y por el otro lado debe contar con la capacidad de formular una dirección estratégica. Adicionalmente, retoman a Pearce (2004), para indicar la contribución adicional que realiza este liderazgo:

El liderazgo centralizado es importante porque proporciona y controla los flujos de activos de conocimiento más allá del grupo, y también ayuda a "llenar los vacíos" (Pearce, 2004). Los vacíos se hacen evidentes durante todo el proceso de creación de conocimiento; representan la falta de acceso a experiencia, habilidades o capacidades importantes. Por ejemplo, si el liderazgo distribuido no logra movilizar activos importantes para los procesos de creación de conocimiento porque uno o más participantes se niegan a compartir o acceder a los activos, el liderazgo centralizado puede motivar temporalmente más esfuerzo, capacitar a los participantes, proporcionar recursos para la facilitación, enfatizar el valor e importancia del liderazgo compartido<sup>8</sup> (Pearce y Sims, 2002). Citado por Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner (2012, p. 265).

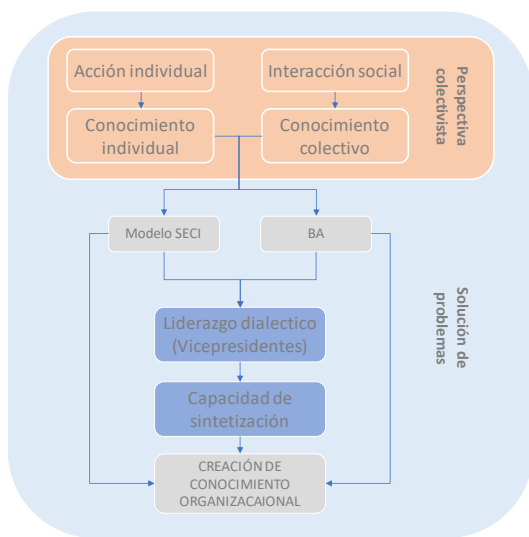
De aquí que se considera una oportunidad examinar la contribución de la alta dirección de Tigo en la creación de conocimiento colectivo.

De lo presentado en el marco conceptual se reflexiona entonces que la integración de estos tres conceptos: creación de conocimiento, conocimiento colectivo y liderazgo centralizado (alta dirección), se presenta el siguiente marco de referencia, con el cual se realizó el análisis e interpretación de datos que se generaron en la investigación:

---

<sup>8</sup> Centralized leadership is important because it provides and controls knowledge asset flows beyond the group, and also helps to 'fill the voids' (Pearce, 2004). Voids become apparent throughout the knowledge creation process; they represent lack of access to important expertise, skills, or capabilities. For example, if distributed leadership fails to mobilize assets important for knowledge creation processes because one or more participants refuse to share or access assets, centralized leadership may temporarily motivate more effort, train the participant(s), provide resources for facilitation, emphasize the value and importance of shared leadership (Pearce and Sims, 2002). (Traducción no propia por el autor)

**Figura 7.** Marco conceptual investigación



*Fuente: Elaboración propia*

Lograr identificar esta dinámica como un sistema organizacional en el que conviven múltiples variables que influyen en su funcionamiento, otorgo las bases para guiar las interpretaciones de los datos obtenidos y no deambular entre los aspectos que no son directamente influyentes en esta comprensión.

Con el propósito de resolver la pregunta de investigación y los objetivos de esta, a continuación, se exhibe el marco metodológico diseñado, para dar orden y lograr la consecución de los resultados a la luz del marco conceptual descrito anteriormente.

### **3. Marco metodológico**

#### **3.1. Diseño metodológico**

Tomando como referencia a Quecedo y Castaño (2002) el enfoque de esta investigación es cualitativo, dado que ésta “produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Quecedo, R. & Castaño, 2002, p. 12). Del lado de Jorge Martínez el paradigma cualitativo es pertinente para el alcance de esta investigación, ya que permite comprender la vida social de una organización, y por tanto la comprensión de la misma, tomando como referencia a la alta dirección, quienes permiten la comprensión de una percepción social de la realidad, que para este caso es el conocimiento colectivo, ya que se ha construido de forma dinámica, cambiante y mutable, gracias a la interacción social (Martínez Rodríguez, 2011).

Desde este enfoque, abordar la creación del conocimiento colectivo da cuenta del interés por conocer los relatos de personas que tienen un rol directivo en la organización y que por su experiencia y conocimiento dirigiendo equipos de trabajo, pueden describir los aspectos y elementos que participan en esta dinámica.

A continuación, se describirán las fuentes primarias y características que definen el contexto del estudio.

#### **3.2. Contexto**

Se selecciono Tigo, en primera instancia por la cercanía de la investigadora con la misma y dado su rol como profesional de gestión humana, cuyo interés sobre cómo funciona esta dinámica es clave para el desarrollo de su ámbito de trabajo. En segundo lugar, Tigo es una compañía con

alcance nacional, configurada en 6 regiones: centro, costa, oriente, noroccidente, eje cafetero y suroccidente que le otorga un amplio espectro de multiculturalidad.

Adicionalmente, Tigo tiene su casa matriz en la ciudad de Medellín, donde se encuentran ubicados el 90% de la alta dirección, solamente un vicepresidente se ubica en la ciudad de Bogotá dada la necesidad del negocio por el que es responsable.

La alta dirección de Tigo fue seleccionada como fuente primaria de esta investigación, por esto se considera importante ubicar al lector frente a las características principales de este grupo:

**Tabla 2.** Características fuentes primarias

<b>Género</b>	<b>Función</b>	<b>Nacionalidad</b>
Masculino	Customer Operations	Argentina
Femenino	Experiencia Cliente	Colombia
Femenino	Legal	Colombia
Masculino	Gestión Humana	Colombia
Masculino	Digital	Colombia
Masculino	Abastecimiento	Colombia
Femenino	Operaciones	España
Masculino	Negocio Móvil	Paraguay
Masculino	Auditoría	Venezuela
Masculino	Go to Market	Colombia
Masculino	HR Business Partner	Colombia

Fuente: elaboración propia (2020).

De esta manera, se identifica que el 72% son hombres y el 27% mujeres. Además, el 63% de ellos son de nacionalidad colombiana. En el caso del Customer Operations, tiene la característica de hacer parte del holding de Millicom para todas las operaciones de América Latina en Tigo y por tanto cuenta con una visión transversal. Los 10 miembros restantes reportan directamente al presidente de la compañía y conforman el comité de presidencia, junto con dos vicepresidentes con quienes no fue posible realizar las entrevistas. Es importante añadir que la diversidad de nacionalidades permite tener una mezcla multicultural que posteriormente se abordará, con el que

se identificar la contribución que puede o no realizar esta variable en la creación de conocimiento colectivo.

Adicionalmente, se pudo percibir un alto grado de compromiso y afiliación de este equipo de líderes con la organización. Al mismo tiempo, fue posible identificar en las conversaciones realizadas, un alto interés por reflexionar sobre la dinámica de crear conocimiento en la organización.

De otro lado, se evidenció que existen diferentes enfoques sobre la concepción y funcionamiento de este fenómeno social, sin embargo, existen algunos patrones comunes, que serán presentados más adelante y que permiten describir la dinámica asociada a la creación de conocimiento en Tigo.

De acuerdo con el diseño, el desarrollo del estudio contemplo las etapas de categorización, levantamiento de datos y análisis de datos.

### **3.3. Recolección y levantamiento de datos**

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico trazado en la investigación, se definieron e identificaron las categorías asociadas al conocimiento colectivo que permitieran dar cuenta del funcionamiento en la creación de éste.

De esta manera, la categorización fue fundamental para generar una base conceptual sólida; definir las técnicas de recolección que se utilizaron; afinar la mirada de la investigadora; apoyar el procesamiento de datos y, finalmente, el análisis de datos e información.

En primer lugar, se realizó un listado de precategorias basadas del marco conceptual, las cuales fueron determinadas en dos niveles, centrales y complementarias de acuerdo con su descripción:

**Tabla 3.** Lista de precategorias

<b>Precategorías</b>
<b>1. Creación de conocimiento organizacional</b>
1.1 Creencias verdaderas
Modelos mentales
Movilizadores de actos
1.2 Habilidad para actuar
Práctica
Reflexión
1.3 Conocimiento tácito
Subjetivo
Experiencial
1.4 Conocimiento explícito
Objetivo
Racional
1.5 Conversión de conocimiento
Socialización
Exteriorización
Combinación
Internalización
1.6 Conocimiento como una práctica social
Dialogo
Discusión
Compartir conocimiento
<b>2. Creación de conocimiento colectivo</b>
2.1 Perspectiva Individualista
Base los individuos
2.2 Perspectiva Colectivista
Base lo colectivo
2.3 Conocimiento colectivo compartido
Intercambio de conocimiento
Modelo SECI
2.4 Conocimiento colectivo complementario
Complementariedad experta
2.5 Conocimiento colectivo incrustado en artefactos colectivos
Activos de conocimiento
<b>3. El liderazgo en la creación de conocimiento colectivo</b>
3.1 Liderazgo centralizado
Visión de conocimiento
Formulan, deciden e implantan incentivos, sistemas de comunicación, reglas
Equilibran objetivos con eficiencia económica
Contextos sincrónicos
3.2 Liderazgo distribuido

---



---

4. Conocimiento organizacional para la  
innovación

---



---

Fuente: elaboración propia (2020).

Esto permitió luego, que se definiera como técnica de recolección de datos las entrevistas semiestructuradas a los 11 directivos, para lo cual se diseñó un marco de preguntas que facilitarían enmarcar los relatos en las categorías centrales:

**Tabla 4.** Guía entrevista semiestructurada

---



---

**Guía entrevista semiestructurada**

---



---

1. ¿Cuál es su comprensión frente a la creación de conocimiento colectivo en Tigo?
2. ¿Cuál es el rol que tiene la alta dirección en Tigo, en relación con la creación de conocimiento colectivo?
3. ¿En Tigo se crea conocimiento colectivo?
4. ¿En Tigo se comparte conocimiento?
5. ¿Qué actitudes puede facilitar la creación de conocimiento colectivo?
6. ¿Los líderes que rol tiene en la creación de conocimiento?
7. ¿Considera que en Tigo existe una visión de conocimiento colectivo?
8. ¿En Tigo se crea nuevo conocimiento colectivo?
9. ¿Existe una relación entre el conocimiento colectivo y la innovación?

Fuente: elaboración propia (2020).

En la etapa de recolección, para lograr la consecución de estos espacios de conversación, se realizó un encuadre previo con cada una de las personas, para que comprendieran de forma clara y concreta el alcance de la investigación y contar con su participación en el estudio.

Realizado el encuadre se efectuaron las citaciones a las entrevistas, en las cuales además de indicar el objetivo del espacio, se anexaron los consentimientos informados. Dado el rol que tienen la alta dirección en la organización, en algunos casos se requirió reprogramar los espacios de encuentro.

Las sesiones de entrevistas fueron realizadas virtualmente<sup>9</sup>, y con el consentimiento de los directivos fue posible realizar la grabación de éstas, para lograr mayor concentración y fluidez en la conversación. Después, se realizaron las transcripciones de cada una de las grabaciones.

El propósito principal de esta etapa era identificar las prácticas, contextos y estilos de liderazgo de la alta dirección de Tigo, para poder entender la dinámica de creación de conocimiento colectivo al interior de la organización.

Para dar inicio al procesamiento de datos, se buscó identificar en las transcripciones la existencia de verbatims asociados a las categorías centrales, así como reconocer categorías emergentes.

Luego, se construyó una matriz que relacionara cada verbatim a las categorías correspondientes:

**Tabla 5.** Matriz verbatims

# entrevista	Definición de conocimiento	Características equipo o personas	Conocimiento táctico	Conocimiento explícito	Conversión de conocimiento	Conocimiento como una práctica social	Perspectiva Individualista	Perspectiva Colectivista	Conocimiento colectivo complementario	Conocimiento colectivo incrustado en artefactos colectivos	Liderazgo en la creación de conocimiento colectivo	Conocimiento organizacional para la innovación
--------------	----------------------------	-----------------------------------	----------------------	------------------------	----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	--------------------------	---------------------------------------	--	--	--

Fuente: elaboración propia (2020).

Con el fin, de lograr mayor capacidad de síntesis se codificaron las categorías de la siguiente manera:

**Tabla 6.** Codificación categorías

<sup>9</sup> Por las circunstancias de la pandemia del Covid-19, fue necesario la aplicación de la modalidad virtual, dado las medidas de bioseguridad decretadas por la Compañía y aquellas de alcance gubernamental.

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>
Definición de conocimiento	1
Características equipo o personas	2
Conocimiento táctico ¿tácito?	3
Conocimiento explícito	4
Socialización	5
Exteriorización	6
Combinación	7
Internalización	8
Dialogo	9
Discusión	10
Compartir conocimiento	11
Perspectiva Individualista	12
Perspectiva Colectivista	13
Complementariedad experta	14
Activos de conocimiento	15
Liderazgo centralizado	16
Visión de conocimiento	17
Formulan, deciden e implementan incentivos, sistemas de comunicación, reglas	18
Liderazgo distribuido	19
Conocimiento organizacional para la innovación	20

Fuente: elaboración propia (2020).

Esto permitió la construcción del siguiente libro de códigos, construido a partir de las categorías con las 11 entrevistas, como una matriz de doble entrada en donde de manera horizontal se ubican los entrevistados y de manera vertical las categorías de análisis:

**Tabla 7.** Libro de códigos

<b>Categoría</b>	<b>Entrevistas</b>										
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>1</b>	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	1,10	1,11
<b>2</b>	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	2,10	2,11
<b>3</b>	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	3,10	3,11
<b>4</b>	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6	4,7	4,8	4,9	4,10	4,11
<b>5</b>	5,1	5,2	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9	5,10	5,11
<b>6</b>	6,1	6,2	6,3	6,4	6,5	6,6	6,7	6,8	6,9	6,10	6,11
<b>7</b>	7,1	7,2	7,3	7,4	7,5	7,6	7,7	7,8	7,9	7,10	7,11
<b>8</b>	8,1	8,2	8,3	8,4	8,5	8,6	8,7	8,8	8,9	8,10	8,11

<b>9</b>	9,1	9,2	9,3	9,4	9,5	9,6	9,7	9,8	9,9	9,10	9,11
<b>10</b>	10,1	10,2	10,3	10,4	10,5	10,6	10,7	10,8	10,9	10,10	10,11
<b>11</b>	11,1	11,2	11,3	11,4	11,5	11,6	11,7	11,8	11,9	11,10	11,11
<b>12</b>	12,1	12,2	12,3	12,4	12,5	12,6	12,7	12,8	12,9	12,10	12,11
<b>13</b>	13,1	13,2	13,3	13,4	13,5	13,6	13,7	13,8	13,9	13,10	13,11
<b>14</b>	14,1	14,2	14,3	14,4	14,5	14,6	14,7	14,8	14,9	14,10	14,11
<b>15</b>	15,1	15,2	15,3	15,4	15,5	15,6	15,7	15,8	15,9	15,10	15,11
<b>16</b>	16,1	16,2	16,3	16,4	16,5	16,6	16,7	16,8	16,9	16,10	16,11
<b>17</b>	17,1	17,2	17,3	17,4	17,5	17,6	17,7	17,8	17,9	17,10	17,11
<b>18</b>	18,1	18,2	18,3	18,4	18,5	18,6	18,7	18,8	18,9	18,10	18,11
<b>19</b>	19,1	19,2	19,3	19,4	19,5	19,6	19,7	19,8	19,9	19,10	19,11
<b>20</b>	20,1	20,2	20,3	20,4	20,5	20,6	20,7	20,8	20,9	20,10	20,11

Fuente: elaboración propia (2020).

A cada uno de los 248 verbatim, se les asocio el código de categoría que le correspondía y el código de entrevista, generando un código final:

**Tabla 8:** Proceso codificación final

Descripción relato	Categoría	Código categoría	Código entrevista	Código Final
--------------------	-----------	------------------	-------------------	--------------

El conocimiento colectivo es lo que hace realmente que la organización sea sostenible en el tiempo. es el elemento que evite que las organizaciones desaparezcan.	Definición de conocimiento	1	1	1,1
---	----------------------------	---	---	-----

Fuente: elaboración propia (2020).

Esto permitió que los verbatim pudieran ser llevados a una tabla dinámica que identificara la frecuencia de ocurrencia de éstos en relación con cada categoría. Aquí se prestan algunos ejemplos:

**Tabla 9.** Frecuencia de verbatim de acuerdo con cada categoría

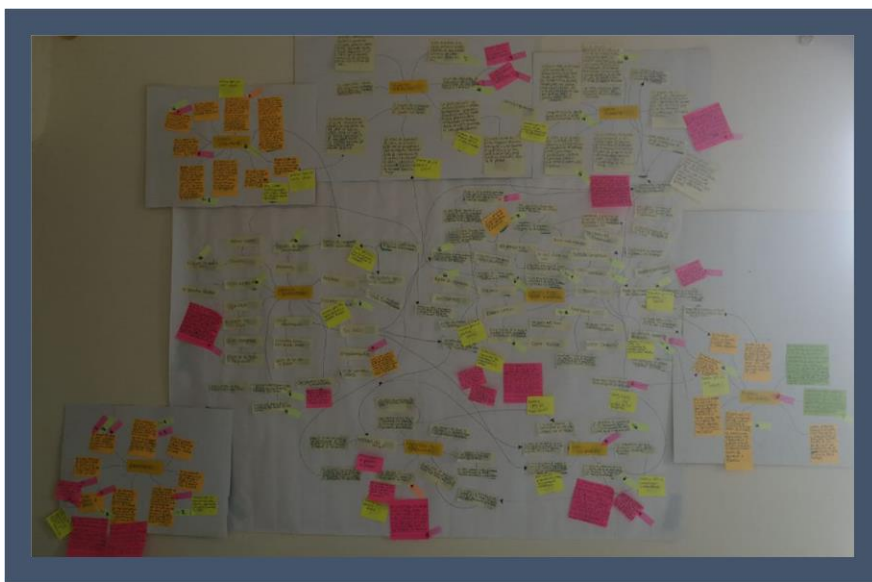
Categorías									
Características equipo o personas	Liderazgo centralizado	Perspectiva Colectivista	Exteriorización	Definición de conocimiento	Visión de conocimiento	Compartir de conocimiento	Liderazgo distribuido	Perspectiva Individualista	
33	28	21	18	16	16	16	12	12	

Fuente: elaboración propia (2020).

De este ejercicio se logró examinar que algunas categorías tenían poca frecuencia de ocurrencia, lo cual llevo a revisar si los verbatim estaban ubicados o no en dichas categorías. Adicionalmente, algunos verbatims pudieron ser mapeados participando en dos categorías o más, por lo que fue necesario dividir los verbatims en dos grupos: 1) aquellos con una relación única a una categoría (182); y 2) aquellos con múltiples relaciones de categorías (34).

Esta depuración otorgo ventajas para la construcción de un mapa mental con el que se identificaron las categorías claves y emergentes, como ejes centrales, para luego ir generando una síntesis de verbatims en cada una de ellas. El objetivo de este paso fue permitir que los datos relataran de forma desprevenida y sin interpretaciones su historia. Adicionalmente, se analizaron conexiones entre los verbatims y categorías. Luego se anexaron en el mapa, los verbatim que tenían relaciones múltiples con dos o más categorías. Finalmente, se llevó al mapa las referencias conceptuales, con el propósito de triangular éstas con los datos obtenidos:

**Figura 8.** Mapa de verbatims



*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, con toda la información obtenida en una vista general, la investigadora inició el proceso para interpretar y analizar, de un lado el liderazgo de la alta dirección de Tigo y del otro la descripción de prácticas que suceden en la organización, en relación con la creación conocimiento colectivo.

Así pues, en el siguiente capítulo se presentarán los resultados y análisis realizados.

## **4. Análisis y resultados**

En el presente capítulo se presentarán los análisis realizados y su contribución al objetivo general de la investigación: Analizar la dinámica de creación de conocimiento colectivo y su comprensión desde la alta dirección en Tigo Telecomunicaciones.

### **4.1. El liderazgo: el corazón para potenciar el conocimiento colectivo**

Desde los orígenes de la humanidad el ejercicio del liderazgo ha hecho parte de la interacción social. En sus primeros momentos, debió parecerse a un liderazgo que protegiera de las amenazas del ambiente; podría haber sido un liderazgo que requería ser referente de fuerza y autoridad, para proteger a su grupo. Con el pasar de los años estos rasgos pudieron quedar en el inconsciente colectivo, y fueron presentes en los contextos organizaciones. Hoy los departamentos de gestión humana invitamos al desarrollo de un liderazgo que deje de ser proteccionista y autoritario a un liderazgo que acompaña y guía desde la conversación y el ejemplo. Es entonces un aspecto que ha ameritado con los años su comprensión a profundidad para identificar sus características, requisitos, estilos, entre otros aspectos.

Este amplio estudio ha permitido que hoy podamos reconocer al liderazgo, como una palanca que impulsa el compromiso, la motivación, la claridad organizacional y el desarrollo de los equipos de trabajo, por esto su importancia en la comprensión de su aporte a la creación del conocimiento colectivo, dado que esta figura genera legitimidad ante los equipos y se convierte en un referente de comportamiento de constante validación.

De tal suerte que las agendas de los departamentos de talento humano exhiben una tendencia a dedicar esfuerzos, recursos y tiempo al desarrollo del liderazgo organizacional. Sobre este punto,

una de las expresiones recolectadas en las entrevistas indica que “todo lo que ocurre o deja de ocurrir en una empresa, es por el liderazgo” (19,11, comunicación personal, 2020), en tal sentido, vale la pena revisar su influencia en la creación de conocimiento colectivo desde su propia mirada.

Para comenzar es esencial indicar que algunos vicepresidentes describen dos tipos de enfoques, para referirse al conocimiento colectivo; de un lado aquellos que consideran que para construir o aportar las personas requieren de forma anticipada una formación o estudio profundo - conocimiento individual- sobre el tema que requiere ser examinado, porque de lo contrario su participación es desde el sentido común u opiniones personales, por tanto sus argumentos no permitirían una construcción de conocimiento colectivo que sea correcta, ágil y exitosa:

Siempre usas sentido común, pero es que si todos llegan a aportar sentido común y nadie llega con una base conceptual, al final las respuestas que damos a los problemas no son las correctas, llegamos a conclusiones erradas y las soluciones que generan más problemas que los problemas [...] para poder tu aportar colectivamente también tuviste que de alguna manera haberte preparado y llegar con algo para aportar, porque si llegas, no hay peor que juntar a 5 personas que no tienen idea de un tema (12,4, comunicación personal, 2020).

Si no hay conocimiento no se puede, las organizaciones corren un altísimo riesgo de perder tiempo en discusiones simples o en discusiones de menor nivel cuando no hay conocimiento; cuando hay conocimiento hay cosas que no se discuten, porque se dan por sentado, porque ya se saben que son así, cuando no hay conocimiento se pone a discutir el sexo de los ángeles, se ponen a discutir cualquier cosa, filosofan [...] Lo primero es el conocimiento y si yo no tengo conocimiento no puedo distribuir conocimiento (12,8, comunicación personal, 2020).

De otro lado, el segundo enfoque plantea que las personas llevan sus conocimientos y los ponen en común ante los demás:

Se sientan dos áreas que trabajan dos temas legales, pero desde diferentes puntos de vista y comparten sus puntos de vista diferentes, para llevarlos a una puesta en común y así se enriquecen las dos áreas con

los conocimientos de las otras dos áreas, pese a que no hace parte de su trabajo, eso implica que no necesariamente tú tienes que haber tenido la experiencia en carne propia para aprender de ella y aplicarla en el trabajo (11,9, comunicación personal, 2020).

Dices 'no es que tal regional hicimos tal y tal cosa, en el área técnica' y los de la otra regional dicen '¿cómo así, ustedes que están haciendo?', 'no, estamos haciendo esto otro' y empiezan a tratar de capturar información de la otra región, pero es totalmente informal, totalmente natural (13,1, comunicación personal, 2020).

Hay un equipo de diferentes áreas con conocimiento diferente, en donde se sientan y miran temas de infraestructura, temas de terreno, porque muchas veces son problemas de no solucionar, es la primera vez con el tema en terreno, temas de Emtelco, porque el asesor no lo hace bien, entonces todo ese conocimiento colectivo desde la parte de los procesos, infraestructura, todo eso llegan a tomarse decisiones, definiciones o mejoras en todo eso (1,3, comunicación personal, 2020).

Se distribuye conocimiento, viene cada uno y aporta (13,11, comunicación personal, 2020).

En este aspecto, retomando a Nonaka y Von Krogh, otro pilar de la creación de conocimiento son las "Creencias Verdaderas", las cuales "pueden volver en afirmaciones indudables, en la medida que son útiles para los individuos y los grupos y de esta manera dar forma a la realidad (Nonaka, I. & Von Krogh, 2009), en este sentido, ambos enfoques son creencias previas que posee la alta dirección, con las cuales se decreta el funcionamiento de la creación, a partir de conocimiento individual técnico o la interacción social. Adicionalmente, la entrevista 8 indica que en Tigo:

Se valora muchísimo el fit cultural, más que el conocimiento de la función, entonces yo he visto mucha gente que obviamente tienen 100% el fit cultural y lo mandan a hacer cosas que no sabe; esto sumado al hecho de que dos años te quedas en lo mismo, hay algo que está pasando y te tendrías que mover; genera que está rotación de la gente, lleve a posiciones gente, que no tiene conocimiento de la posición y esto atenta (12,8, comunicación personal, 2020).

De acuerdo con lo anterior, el que una persona no sepa se simboliza como un atentado a la creación de conocimiento desde dos situaciones: de un lado, una persona que acepta que no sabe, pero que retrasa el nivel de conocimiento colectivo porque esta rezagada en conocimiento individual, y del otro lado, cuando existe una persona que no es humilde para aceptar que no sabe y no permite que decida el conjunto, sino que decide individualmente.

Nuevamente, se reafirma que para crear y aportar conocimiento es fundamental que los individuos cuenten con una base de conocimiento individual, porque de lo contrario, o el resultado del conocimiento colectivo no cuenta con la calidad esperada, o se genera retraso en el proceso de generación.

El otro enfoque se orienta a indicar que las personas llevan a la mesa el conocimiento con el que cuentan producto de su experiencia, no es un requisito para la creación contar con formación o base conceptual, es así como existe una transición entre lo individual y lo colectivo:

Una sola persona nunca va a tener todo el conocimiento, salvo un caso muy específico de una pregunta que sea específica, que uno diga: -bueno yo quiero saber qué pasa sí en la red se hace esta o cual situación, entonces yo puedo decir, llamo a fulano le pregunto, y vamos a decir, ciertas preguntas específicas pueden estar respondidas por una persona, pero por lo general cuando son desde mini proyectos hasta grandes proyectos, yo creo mucho, en los equipos de trabajo con asignaciones de diferentes tareas y conocimiento proveniente de diferentes mentes (12,11, comunicación personal, 2020).

Desde este enfoque parecería que el conocimiento individual es finito para la solución de situaciones que son de mayor alcance para la organización y por tanto es necesario extender su margen de actuación hacia lo colectivo.

Ambos enfoques conviven entre los directivos de la alta dirección de Tigo y cada uno define una postura ante la comprensión del conocimiento colectivo; no se pretende calificar cuál de los dos es correcto para el contexto organizacional, pero si indicar que la coexistencia de ambos en las principales figuras de la organización, podría generar confusión ante la forma como los equipos se auto reconocen, es decir, por un lado, equipos que lleguen a considerar que no son competentes por no contar con el nivel de conocimiento experto para aportar argumentos en contraposición con equipos que no profundizan en el desarrollo de nuevos criterios y perciben que cuentan con conocimiento suficiente para aportar en la construcción de soluciones. Desde la mirada de gestión humana, vale la pena enmarcar en una definición organización cuál es el enfoque que requiere Tigo, y así activar los procesos de cultura y cambio, que permitan dar una visión clara de cómo se comprende la creación de conocimiento colectivo en Tigo.

Otros aspecto a ser tenido en cuenta, como lo presentan Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner, es que el liderazgo centralizado se caracteriza por contar con habilidades para influir y motivar a los equipos y formular una dirección estratégica, en este punto, debemos hacer alusión a que, para el caso de Tigo, se identificó que no existe de forma homologada una visión de conocimiento colectivo entre la alta dirección; lo consideran un tema esencial, pero que aún la organización no cuenta con esta definición de forma explícita:

No como visión, creo que somos conscientes de la importancia del conocimiento, por eso tenemos todas esas iniciativas, pero por ejemplo algo que no tenemos estructurado es por ejemplo nuestro catálogo de conocimientos únicos y valiosos en la organización (17,5, comunicación personal, 2020).

No es todavía muy evidente, no se ha hecho muy evidente, no se habla directamente del concepto, creo que cuando se habla de los propósitos del trabajo en equipo de solucionar problemas de ir a las causas raíces, de tener al cliente en el centro, todo eso se relaciona con el conocimiento colectivo, porque nunca

las cosas se logran solos y se hace mucho énfasis en esto, pero el concepto de conocimiento colectivo yo no lo veo muy muy muy en la capa superior (17,6, comunicación personal, 2020).

A pesar de no contar con una visión compartida enunciada, algunos directivos esbozaron ejemplos de visión, asociados a la transformación digital, dado el momento organizacional y otros precisamente la bosquejaron como la necesidad de propiciar el conocimiento colectivo:

Yo creo que podría ser una visión como que, algo así como que, “acá todas las ideas son bienvenidas o potenciamos el conocimiento de todos los colaboradores” o algo así como “la suma de los conocimientos nos hace más poderosos” sabes cómo que dar un mensaje muy fuerte hacia el hecho de que la suma de todos nuestros conocimientos son mucho más potentes, que el individual, algo como que la gente le anime a expresarse a dar sus conocimientos, su experiencia, a sumar (17,11, comunicación personal, 2020).

Que nos tenemos que transformar y pensar distinto, eso es la claridad que tenemos que tener y el conocimiento que vamos adquiriendo con las decisiones que vamos tomando nos van ayudando apalancar todo eso (17,3, comunicación personal, 2020).

Tigo es entonces a la fecha una organización que requiere construir una visión de conocimiento, facilitada desde la alta dirección que permita impulsar la creación de conocimiento colectivo y además lograr un consenso de cómo será concebido el proceso de construcción: equipos formados de forma exhausta o equipos que aportan desde su quehacer. Esta claridad es importante dado su contribución en el direccionamiento para cubrir las necesidades que requieren un tipo de conocimiento colectivo, en un momento y situación específica: “toda priorización de la compañía viene desde la cabeza, entonces si yo no le digo a la capa media que tiene que generar conocimiento no lo van a generar” (16,8, comunicación personal, 2020). En este punto, amerita profundizar en un aspecto que los líderes identificaron como “Necesidades”, ya que se describió que la organización crea conocimiento con base a estas necesidades, las cuales son guiadas o puestas en

la mesa por el liderazgo centralizado, quien además posee la capacidad de ofrecer un foco o ruta, y por tanto prioriza la atención hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de la organización. En este orden de ideas, el protagonismo del liderazgo centralizado de Tigo requiere también generar vínculo entre las metas y el conocimiento colectivo, puesto que, desde su propia mirada, no es suficiente crear conocimiento colectivo si éste no tiene alineación con el foco estratégico.

En línea con el punto anterior, vale la pena exponer los roles que los propios directivos expresaron sobre su papel en la creación de conocimiento. De un lado, ser ejemplo o referente, con el que a través de su propio comportamiento se ofrece un modelo de actuación que vaya en línea con el fomento de la creación de conocimiento colectivo, y así los equipos se orienten al mismo y posiblemente su replicación:

Yo creo que la alta dirección deja ser también un referente, un ejemplo en el que se miran los empleados, entonces sí creo que genera más allá de un conocimiento hard, algo conceptual, sí creo que genera un tema de comportamientos, estilos (16,5, comunicación personal, 2020).

De otro lado, aparece el rol como facilitador o moderador; en este caso se reseña que con él se crean las condiciones que propicien el conocimiento colectivo, en primer lugar, desde aspectos actitudinales que facilitan o inhiben la creación de conocimiento colectivo en Tigo, tales como:

- Preocupación genuina por los resultados de otros de los miembros de la alta dirección.
- Escucha activa y respeto por otros puntos de vista.
- Aceptación de los errores en la acción y la opinión.
- Aceptación que no se cuenta con las respuestas y dejar fluir a los equipos.
- Socialización de conocimiento e impulso de una cultura por compartir conocimiento.

Y desde las posibles barreras se expresan las siguientes:

- Pensamiento homologado, que dificulta considerar otros puntos de vista.

- Estilo de liderazgo fuerte.
- No dar valor a la creación de conocimiento colectivo

El estilo de liderazgo fuerte se presentó en varias de las conversaciones como elemento que hoy la compañía requiere que sea revisado si la ruta es generar una dinámica de conocimiento colectivo con mayor potencia. Aquí la tarea del equipo de gestión humana cobra relevancia para apoyar este cambio organizacional.

En segundo lugar, los directivos se auto reconocen como facilitadores, porque suministran las herramientas y espacios que permiten estimular las creaciones de conocimiento colectivo. Tomando las palabras planteadas por Brix, se puede considerar que, en Tigo, la alta dirección tiene una importante tarea para crear un contexto que permita fomentar en los empleados este proceso de creación, precisamente porque como lo expresan algunos directivos, su papel estimula una cultura del compartir conocimiento y de esta forma impulsarlo como un hábito en la cultura organizacional de la compañía.

También, vale la pena añadir que una de las entrevistas describió un rasgo cultural de Tigo que influye en el funcionamiento de la creación:

Entonces es parte de la cultura, pero eso va en contra del conocimiento colectivo, porque entonces al tu entrar al detalle, si tú entras al detalle y tomas las decisiones, pues la persona que generó ese detalle para poder armar el plan, al final del día no aprendió qué es lo que tiene que hacer diferente, si nosotros no entramos al detalle y no tomáramos las decisiones e hiciéramos para caer en cuenta, y utilizaremos esa revisión del detalle para formar a las otras personas mejor. Creo que, si pudiéramos ser más efectivos diseñando el conocimiento, lo que pasa es que como vivimos corriendo, es más fácil que yo coja el talento, corrijo esto y esto, hagamos esto; a decirle esto no lo hiciste bien, hay que verlo de otra óptica, ósea enseñar, nosotros no tenemos esa vocación, enseñar nos cuesta (16,2, comunicación personal, 2020).

Parecería entonces que la organización desde el papel de la alta dirección experimenta un grado de control que disminuye las capacidades de empoderamiento y la autonomía, los cuales según esta visión y la que otro vicepresidente presenta, “muchas veces tendemos nosotros a dar la solución o a dar la respuesta” (16,11, comunicación personal, 2020), son asuntos que la organización requiere modificar, para lograr una dinámica de creación de conocimiento colectivo más efectiva. Aquí nuevamente la activación de los procesos de cultura y cambio desde el departamento de gestión humana permitirían lograr la transformación de estas creencias, ya que, desde lo observable, el proceso de fusión de la compañía implicó un alto grado de micro gestión por parte de la alta dirección, para lograr que las decisiones demostraran coherencia con la integración de los negocios. Sin embargo, 5 años después parecería que los equipos requieren un cambio frente a la forma en la que el liderazgo centralizado interviene en las decisiones del día a día.

Otro rol mencionado es el aglutinador, cuya función es que se convierta en un dueño que aglutine y de orden al conocimiento colectivo que se produce, sin que ello signifique centralizar, sino por el contrario garantizar que el conocimiento colectivo fluya con estructura y organización.

Por último, se describe el rol de dirección o dictador competente, el cual permite que no se divague en el proceso de construcción, ya que la alta dirección cuenta con una visión holística y por tanto direcciona el conocimiento al contar con la visión estratégica del negocio.

De acuerdo con lo anterior, el liderazgo centralizado ofrece diferentes relaciones que permiten que el conocimiento colectivo fluya en la organización, será entonces de acuerdo con las situaciones y circunstancias que activarían uno o más de los roles descritos anteriormente.

En igual forma y tomando el marco de referencia de la teoría de creación de conocimiento organizacional (Von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012), el liderazgo centralizado también

convive con un liderazgo distribuido, cuyo propósito es servir de puente o enlace entre la visión del liderazgo centralizado y la ejecución que sucede en los equipos de trabajo. Desde la mirada de los directivos fue posible identificar algunos aspectos que posee este liderazgo en la dinámica de creación.

Empezaremos diciendo que las descripciones apuntan a que este actor posee una alta responsabilidad en el proceso de creación, es decir, que aunque el liderazgo centralizado brinda los entornos y actitudes y roles que habilitan no es suficiente, si el liderazgo distribuido no comprende el sentido y valor de la misma, “los mandos medios son el elemento crítico que debe entender a la alta dirección y transferir al nivel operativo” (19,8, comunicación personal, 2020) o en otras palabras “es el corazón de poder potenciar el conocimiento colectivo, porque el liderazgo, hay una frase que dice ‘todo lo que ocurre o deja de ocurrir en una empresa, es por el liderazgo’” (19,11, comunicación personal, 2020). Es así como a este tipo de liderazgo se le atribuyen responsabilidades tales como:

- Identificar personas claves que cuenten con las características para ser expertos y además las habilidades para compartir conocimiento con otros, impulsando así el conocimiento colectivo.
- Compartir su experiencia y conocimiento, ejerciendo ejemplo en el proceso de compartir con otros; no es factible para este actor concentrar o acaparar conocimiento en una dinámica de creación.
- Apoyar la cultura de la organización, porque sus comportamientos se alinean a ésta.

- Escuchar con interés genuino a los equipos de trabajo; así como no quedarse en la función del día a día, sino que busca ver más allá de lo inmediato.
- Facilitar las construcciones colectivas, que son su principal desafío, en la medida deben buscar que en ellas prime la razón y no la fuerza de las ideas, para que las personas participen con sus conocimientos y experiencias, y se eviten líderes que opaquen, avasallan; que no permiten la opinión de los otros, o que critican el conocimiento de la gente, generando que los equipos se apaguen o eviten participar, y se corre el riesgo que se conviertan solamente en tomadores de órdenes.
- Generar consciencia sobre el valor que tiene la creación de conocimiento colectivo, para las personas y la organización.
- Garantizar la transferencia de conocimiento en los equipos.
- Estar abierto a ser enriquecidos por el conocimiento colectivo de los equipos; que sea consciente que no tiene todas las respuestas y que para la toma de decisiones requiere del conocimiento colectivo de su equipo.

Cabe anotar que existen dos descripciones que coinciden con lo explicado para el liderazgo centralizado, de un lado un habilitador como es el compartir conocimiento y del otro lado una barrera que es el estilo de liderazgo fuerte, es decir que para una organización como Tigo, ambos liderazgos requieren movilizar este habilitador y en el caso de la barrera, una oportunidad para los

modelos de desarrollo de marca de liderazgo de la compañía, impulsen estilos que no inhiban la construcción del conocimiento colectivo.

También es clave expresar que las atribuciones que este equipo de directivos entrega al liderazgo distribuido es alta. Puesto que la presente investigación no tuvo alcance en conocer la percepción de este liderazgo, sería conveniente que en siguientes estudios se amplíe su comprensión.

En resumen, el liderazgo juega un papel base para la creación de conocimiento colectivo, puesto que ofrece las condiciones y elementos básicos que le dan apertura a los equipos de trabajo a contribuir en este asunto, principalmente porque es un generador cultural, al ser un referente de comportamiento social.

En el siguiente apartado se presentarán las prácticas que fueron posible revelar en los datos e información obtenida.

#### **4.2. Conocimiento colectivo en Tigo**

Tigo es una organización que demuestra la existencia de experiencias de conocimiento colectivo, a continuación, se hará el reconocimiento de éstas desde los relatos de los directivos que integran la alta dirección, y de esta forma acercarnos a la comprensión de la dinámica de creación, porque dan cuenta del actuar colectivo en función de este proceso.

##### ***El concepto de conocimiento colectivo para Tigo***

Es importante indicar que en el proceso del desarrollo del estudio surge una categoría emergente a partir de las entrevistas realizadas, asociada al concepto del conocimiento colectivo por parte de los directivos. Se considera que esta conceptualización, direcciona el actuar de las personas y los equipos; es así como en Tigo se identifica una estrecha relación entre la existencia de un

conocimiento colectivo en función de tres bases que son la necesidad, los objetivos y la sostenibilidad. Es así como, la necesidad se expresa como la fuente para resolver una situación o problema, y por tanto es la fuente para producir el conocimiento colectivo, ya que impulsa el compartir iniciativas e ideas entre los equipos, con el fin de encontrar soluciones a dicha necesidad. Son al mismo tiempo, las necesidades la que luego se instrumentalizan en mecanismos como objetivos, indicadores o proyectos que requiere la organización alcanzar y es el liderazgo centralizado el llamado a dar claridad sobre dichos mecanismos, pues dan el foco y el norte del comportamiento organizacional, y es aquí donde el conocimiento colectivo aparece como una palanca o herramienta que permite el desarrollo de éstos, lo que a su vez genera a lo largo del tiempo contar con una organización sostenible, en la medida que resuelve las situaciones que se presentan en el andar de la organización.

Por otra parte, algunas definiciones del conocimiento colectivo ofrecidas en las entrevistas generan interés, porque dan cuenta de comportamientos que en Tigo impulsan o no el conocimiento colectivo; por ejemplo se plantea que “el contenido colectivo es cuando cada uno trae conocimiento y lo coloca sobre la mesa” (1,4, comunicación personal, 2020), se añade también que es un sistema que requiere de entradas individuales: “es la suma lo que logra con el concepto de cada uno” (1,4, comunicación personal, 2020), esta vista además añade, que de la calidad de las entradas del sistema, dependerá que el resultado se perciba exitoso para la organización. Nuevamente este enfoque plantea como requisito el conocimiento individual, con un grado de formación profundo para que se pueda dar un conocimiento colectivo que sea de utilidad.

En otro orden de ideas, se plantea otra definición que indica que el conocimiento colectivo es producto de estar “sentados siempre en una mesa con diferentes skills o diferentes áreas que nos ayudan, porque solos no se puede” (1,3, comunicación personal, 2020), aquí se pone de manifiesto

un elemento social en esta dinámica. Retomando a Nonaka, es lo que se denomina el pilar de “Practica Social”, ya que los individuos ponen al servicio de un acto social sus propios conocimientos, y luego:

brindan un contexto compartido donde las personas pueden interactuar y participar en el dialogo constante del que depende la reflexión eficaz. Los miembros de equipo crean nuevos puntos de vista mediante el dialogo y la discusión. Ellos combinan su información y examinan desde diversos ángulos. Finalmente, integran sus diferentes perspectivas individuales en una nueva perspectiva colectiva. (Nonaka, 2007).

Con las perspectivas adquiridas en Tigo, se propone consolidar el concepto de conocimiento colectivo, como una herramienta que acompaña el propósito de la organización, conectando diversos y diferentes conocimientos en la misma mesa de trabajo, para identificar soluciones que permitan el desarrollo de una estrategia exitosa y sostenible en el tiempo. Este concepto además requiere estar acompañado de unas prácticas y la gestión de unas barreras que serán descritas en adelante.

### ***Prácticas de conocimiento colectivo en Tigo***

Desde la percepción de los directivos, lo expresado por Nonaka, se materializa en una práctica por colectivizar el conocimiento, puesto que la participación, como también lo indica Mitsuru Kodama, es una característica de las comunidades estratégicas, que al mismo tiempo estimula la Integración Vertical (Kodama, 2005), es decir, la interacción entre diferentes áreas funcionales que integran la organización, para generar conexiones interdisciplinarias. El no impulsar una práctica social de este tipo puede ocasionar impactos como:

cuando la organización no se da cuenta de que está dejando de generar o de colectivizar o viene a generar un conocimiento que no tiene y necesita, o bien de colectivizar el conocimiento que tiene,

pero que lo tiene absolutamente individualizado, eso mata, eso es horrible, no se puede consentir creo que como organización, uno no debe consentir que eso ocurra, y ocurre muy a menudo, haces la lista para los proyectos y siempre son los mismos nombres, siempre vez los mismos nombres ahí, entonces eso para mí eso es una falla en generación de conocimiento colectivo, cuando el conocimiento es importante, nuevamente te digo, cuando está en esa lista y conocimientos valiosos para mí la organización de ese conocimiento debería ser por definición colectivo (13,5, comunicación personal, 2020).

Pude corroborar que el conocimiento colectivo está por encima de cualquier tipo de conocimiento individual (13,11, comunicación personal, 2020).

Parecería entonces que como lo afirma Nonaka y Von Krogh, se reafirma desde estas miradas que el conocimiento colectivo ocupa un lugar central en la organización, y quien lo nutre es el conocimiento individual, pero este proceso de transición entre ambos requiere según las visiones identificadas que no sea de forma espontánea, por el contrario, solicita una acción deliberada, que en el caso de Tigo consiste en “encargarse en hacer una mayor masificación o sea con un colectivo mayor” (13,5, comunicación personal, 2020) o “dejar de depender de centralizar el conocimiento, ósea hacer que el conocimiento de esas personas fluya a más personas de la organización” (13,2, comunicación personal, 2020), aquí vale la pena indicar que la organización cuenta con algunos espacios que permiten la ampliación del conocimiento como charlas denominadas TigoTalks, charlas con expertos y los grupos primarios de los equipos, sin embargo se considera oportuno que desde la dirección del departamento de gestión humana se puedan considerar otras métodos y técnicas que apoyen este propósito de masificar. De otro lado, los proyectos e iniciativas son fuentes para que el conocimiento colectivo pueda trascender:

Hay varias iniciativas que conllevan a la participación de muchos equipos y hay otros como proyectos transversales regionales-nacionales, como todos los que vienen de la oficina de transformación de Millicom, que nos han llevado a que muchas áreas muchas personas estén involucradas en trabajo donde se está generando el conocimiento colectivo (13,6, comunicación personal, 2020).

Si bien la práctica de crear espacios que trasciendan las fronteras entre áreas e incluso fronteras geográficas, se observa, por el tamaño de la organización no es posible identificar un desarrollo que permita a las personas retomar el conocimiento colectivo generado, la ruta para lograr masificación más cercana al día a día del negocio es la tradición oral como lo expresa uno de los vicepresidentes:

Si la gente de contratos le cuenta a la gente de procesos, que tiene una reclamación y que en este momento tienen un problema en la ejecución de un contrato con un proveedor, la gente de procesos le cuenta esa historia, la gente de procesos de los litigios -aquí no estamos hablando del proceso de una entrada y una salida sino de un litigio- el de litigios les puede decir “ay yo tengo un litigio que está en el juzgado tal, que es un proveedor que en algún momento tuvo ese mismo problema y resulta que en el juzgado, el juez dijo que no tenía una prueba de que a esa persona lo hubiéramos requerido para que cumpliera el contrato en debida forma, mándale una carta al proveedor requiriendo lo, para que si a la larga termina en un proceso, no nos vuelvan a decir que no teníamos el requerimiento al proveedor”, entonces eso sirve para conocimiento en el tiempo y sirve para conocimiento transversal en un mismo momento de las diferentes áreas, lo que aprenden en una le puede servir a lo que aprenden en la otra (13,9, comunicación personal, 2020).

Al respecto de la habilidad de la tradición oral, que poseen algunas áreas en Tigo para la creación de conocimiento colectivo, otro de los directivos expresa que “es muy latinoamericano que todo es por tradición oral, las cosas se aprenden y vuelven verdades, pero eso no lleva a nada” (13,4, comunicación personal, 2020), según esta opinión es necesario contar con modelos que permitan estructuras formales para que el conocimiento colectivo pueda ser retomado.

El funcionamiento de esta dinámica en Tigo también se caracteriza, por el orden o categorización del conocimiento colectivo, ya que “El conocimiento es información, el conocimiento es data, entonces el conocimiento desordenado tampoco es positivo, el conocimiento tiene que ser ordenado” (1,11, comunicación personal, 2020). Por lo anterior, parecería que no basta solo con que cada individuo conceda su conocimiento y lo coloque sobre la mesa, según Nonaka y Von Krogh en el modelo de intercambio de conocimiento, la etapa de combinación se caracteriza precisamente por una sistematización u orden del conocimiento colectivo. De esta forma, en los contextos organizacionales, el orden se podría asociar a lo denominado como “gestión del conocimiento”, que permite que el conocimiento colectivo se mantenga y se distribuya. De este orden, depende que funcione la creación, porque de lo contrario la información que surja, no tendría como ser usada o transmitida por la organización.

Por otra parte, las entrevistas otorgaron la descripción de algunas características de los equipos y personas que permiten el funcionamiento de la creación de conocimiento colectivo en Tigo. Es así como desde la vista de los equipos los habilitadores que permiten la creación son:

- Diversidad y apertura a puntos de vista diferentes.
- Humildad y honestidad.
- Equipos pequeños.
- Posturas críticas.
- Corresponsabilidad.
- Simplicidad.

Un habilitador como la corresponsabilidad podría tener relación a lo que ya Kodama ha denominado “valor oculto”, pues la resonancia de un valor colectivo que integre los intereses y

las creaciones surge. Asimismo, la simplicidad con la que los líderes estimulan a los equipos a expresarse es lo que Kodama indica como rol dialectico, ya que, en presencia de conflictos y diversidad de visiones, los equipos cuentan con la capacidad de síntesis otorgada por los líderes.

En cuanto a las personas, la alta dirección describe igualmente habilitadores en el proceso creación del conocimiento colectivo en Tigo:

- Visión holística.
- Humildad.
- Dictador competente o aglutinador de conocimiento.
- Pasión por un conocimiento, para profundizar sobre él.
- Personalidad, con habilidades para transferir conocimiento.
- Apertura para cambiar formas de trabajo.

Estos rasgos no se identifican de forma homologada en las personas que conforman la compañía, pero la conjugación de éstos se expresa como parte de la dinámica que debe suceder para la creación de conocimiento colectivo.

El siguiente punto por tratar, es la práctica de compartir conocimiento en la organización. Aquí debemos decir que son varios los puntos clave a considerar. En primer lugar, los directivos concuerdan con lo indicado por Nonaka -en relación con la etapa de socialización-, que el compartir conocimiento, es una acción clave que facilita la adopción de conocimiento tácito, entre las personas e incluso entre los equipos de trabajo, producto de experiencias previas, lecciones aprendidas o buenas prácticas. En segundo lugar, es significativo que existe una dificultad en los equipos multidisciplinarios, en cuanto a compartir conocimiento, ya que como lo plantea Fong, existe una necesidad de superar los límites producto de las disciplinas que cada persona representa. En tercer lugar, como se identificó anteriormente, la humildad es un rasgo

que hace parte de las características requeridas por las personas y que en este caso habilita el acto de compartir conocimiento con otros. Finalmente, enseñar a otros es la única forma en la que el conocimiento colectivo puede viajar por la organización, esto puede suceder de forma espontánea por algunas personas, pero en otros casos los líderes deben acompañar el proceso para que las personas reconozcan las ganancias.

Por lo anterior, las prácticas que permiten comprender el funcionamiento de la creación de conocimiento colectivo en Tigo se pueden resumir en las siguientes:

- Una definición de conocimiento colectivo;
- Colectivizar el conocimiento colectivo;
- La caracterización de los equipos y personas para habilitar la creación;
- Ordenar el conocimiento colectivo;
- El compartir el conocimiento colectivo.

Es esencial que las mismas sean integradas y armonizadas para que puedan ser estructuradas, de tal forma que pasen de ser prácticas espontáneas a prácticas formales que sean guiadas por el área de gestión humana y cuenten con un modelo de gestión de conocimiento colectivo que sea expreso para la organización y como tal pueda ser administrado.

### ***Barreras para la creación de conocimiento colectivo en Tigo***

El proceso de comprensión permitió identificar que, así como existen prácticas que habilitan las condiciones para la creación, en simultáneo operan algunas barreras que no permiten que los equipos y las personas contribuyan en la construcción de conocimiento.

En primera instancia, con relación a los equipos de trabajo se identifican las siguientes:

- Equipos grandes que, para los momentos de creación, podrían convertirse en limitantes, en función de incrementar la participación de un amplio grupo de integrantes, dado que la comunicación cuenta con mayores retos para lograr la escucha y el consenso colectivo.
- Pocas personas con la capacidad de ver el problema desde todas las ópticas, y por el contrario integrantes que ofrecen miradas funcionales y verticales que no permiten construir más allá de las fronteras estructurales propias de sus cargos y áreas.
- Personas ocupadas que no tienen disponibilidad para transferir, conversar, enseñar y compartir conocimiento.
- Lenguaje técnico que aleja la comprensión entre las funciones que integran la organización y en los momentos de toma de decisiones podrían generar exclusión.
- Falta de humildad, para considerar que la organización es finita, es decir, contar con conciencia colectiva que la organización requiere constantemente reinventarse desde las ideas, las creencias, los procesos, los modelos de negocio, etc.
- No cuestionar el statu quo.

Un aspecto como la apertura a los puntos de vista de otros, nuevamente, tiene vínculo con el pilar de “Practica social” que antes hemos mencionado.

De otro lado, también se lograron identificar las barreras que se presentan en las personas a la hora de crear:

- Pocas personas con visión holística.
- Personas ocupadas.
- Liderazgos cerrados.
- Falta de preparación para los encuentros colectivos o ejercer las funciones.

- Personas como cuellos de botella

Cabe anotar que, en el caso de las tres primeras barreras, en los verbatim se identifican con una probabilidad de ocurrencia frecuente en la organización. Adicionalmente, tanto la visión holística como la ocupación son barreras que coinciden con las que se presentan en los equipos de trabajo.

Se concluye de estas descripciones, que tanto los habilitadores como las barreras, exponen la necesidad de plantear nuevas líneas de trabajo para el departamento de gestión humana, para adelantar planes de acción tendientes a contribuir a la creación de conocimiento colectivo organizacional, es decir, incrementar la presencia de habilitadores y minimizar la existencia de barreras en los equipos de trabajo y las personas que conforman la organización.

Finalmente, como parte de los resultados obtenidos se logró identificar una categoría emergente asociada a la innovación y la cual será descrita a continuación.

### **4.3. Alcance del conocimiento colectivo para la innovación**

Como parte de los resultados obtenidos, desde el discurso de la alta dirección emerge esta categoría que da cuenta de la relación existente entre el conocimiento colectivo y la innovación.

Tigo es una organización cuya dimensión de 4000 empleados directos en el país, le exige que los procesos de innovación de forma estructurada se conviertan en retos para la alta dirección, incluso contando con un grupo de mandos medios que dirija a los equipos de trabajo, ya que en cada rincón de la compañía existen múltiples necesidades para generar cambios que le otorguen mayor valor agregado a la oferta que entrega al consumidor.

Es por esto, que las rutas de innovación de forma colectiva, son esenciales para una compañía que requiere una alta coordinación en tan amplias proporciones, es decir, se requiere identificar un enfoque que de sentido común a los 4000 empleados directos, puesto como lo indica uno de los entrevistados “creo que no todos los conocimientos generan innovación, hay conocimientos que simplemente son válidos, son necesarios para la organización, se necesitan que existan, pero no necesariamente el resultado de ese conocimiento va a ser una innovación” (20,1, comunicación personal, 2020). Es decir, la organización es una fuente de generación de conocimiento, pero lograr que parte de este conocimiento cuente con el valor para ser una innovación en el mercado, es uno de los grandes retos para identificar dicho valor, es aquí donde se expresa que un mecanismo como **TigoLab**, se convierte en una fuente para que los empleados presenten ideas que permitan mejorar los procesos, lo cual se logra cuando un empleado de un área puede ofrecer ideas que sean de resorte de otra área o proceso, para que un comité evalúe la oportunidad y viabilidad de las mismas y activar un sponsor del área impactada para el desarrollo de la misma. En las sesiones de presidencia se reconoce el avance en la generación de ideas ofrecidas y se estimula a la participación de más empleados, pues parecería que existen muchas situaciones que requieren intervención y que la misma surja desde la proactividad de los empleados. Sin embargo, se observa que el proceso puede tener un enfoque tan abierto y amplio que como lo identifiqué una de las entrevistas, no todos los conocimientos finalmente se convierten en una innovación, adicionalmente la ideación surge desde una vista individual para luego configurar en una vista colectiva, lo cual puede generar ciertos efectos colaterales como que las áreas impactadas perciban el proceso como una sobrecarga y no como un “valor oculto” que ofrece resonancia colectiva sobre una necesidad para ser resuelta. Por tanto, se sugiere complementar este mecanismo con un proceso de priorización de necesidades con los que la

organización focalice el conocimiento colectivo para encontrar soluciones, y es a través de la iniciativa de TigoLab con la que se convoca a las diferentes miradas que deseen contribuir el desarrollo de los desafíos planteados e incentivar momentos de creación.

Por otra parte, las descripciones realizadas sobre el conocimiento colectivo permitieron identificar que existe una estrecha relación entre diversidad y el conocimiento colectivo para la innovación. Se puede señalar que, en el marco de la dinámica social de toda organización, se experimenta la tendencia a generar condiciones estables, relacionado a la condición humana de evitar cambios abruptos, lo cual se convierte al mismo tiempo en un riesgo para la propia sostenibilidad el negocio:

entonces si no hay innovación, pues es como si uno se quedara quieto y el resto avanzara, te quedas anticuado, te quedas sin dar respuesta a unas necesidades. Entonces la innovación es un proceso que hace parte, es como un bombeador de energía, de sangre, de oxígeno para los procesos de conocimiento colectivo, es una forma a través de la cual se promueve y se obtiene conocimiento colectivo y se aplica” (20,6, comunicación personal, 2020)

En este orden de ideas, es importante señalar que, al contar con diferentes perspectivas y de forma amplia en la organización, será posible cosechar la innovación “porque cuando creas conocimiento colectivo y ese conocimiento colectivo está en muchas personas, tienes más personas que pueden pensar en hacer las cosas diferentes” (20,2, comunicación personal, 2020), es así como el conocimiento colectivo oxigena, recirculando al interior de la organización diferentes formas de pensamiento, creencias y paradigmas, que evitan que se produzcan las mismas ideas y que por el contrario cuando “uno dice que innova, es cuando se sale de sus patrones normales de una conducta” (20,4, comunicación personal, 2020). Aquí, vale la pena retomar la práctica y a la vez barrera que posee Tigo de la diversidad y apertura a puntos de vista diferentes, puesto que, si es una relación fundamental del proceso de creación de

conocimiento colectivo para, la organización está llamada a facilitar la diversidad de pensamiento, incluso cubriendo el alcance de la alta dirección como lo indica este relato:

Tú nos miras a todos los vicepresidentes, todos somos igualitos, pareciera que no, todos pensamos igual, tenemos las mismas convicciones, entonces eso a veces nos dificulta que miremos las cosas de otra forma, porque si todos pensamos igual, todos estamos convencidos de lo mismo, pues difícilmente vamos a ver las cosas desde otro punto de vista (16,2, comunicación personal, 2020).

Queda entonces una labor, por direccionar la diversidad al interior de la organización con el fin de acompañar los procesos de innovación.

De otro lado, el conocimiento colectivo permite que las ideas que se han generado como parte de los procesos de innovación, puedan ser conocidas en organizaciones como Tigo de grandes dimensiones y que por tanto no se perciba que se están repitiendo, por el contrario, puedan ser reaprovechadas para construir sobre ellas, nuevos aportes que incrementen las innovaciones, ya que “El conocimiento colectivo te puede generar innovación sí más personas comparten ese conocimiento colectivo” (20,2, comunicación personal, 2020). En este aspecto, reaparece la creencia de “visión holística”, ya que también el que los equipos y las personas no cuenten con este habilitador, se considera que se bloquea a la innovación, porque no se amplía la mirada a formas diferentes de construir colectivamente.

Queda entonces un reto importante, frente a la oportunidad que ofrece la creación de conocimiento colectivo en el marco de la innovación, desde el cual se establece un punto de partida, pero está aún pendiente por ser implementada y puesta en marcha de forma intencionada.

## 5. Conclusiones

La investigación realizada sobre el análisis de la dinámica de creación de conocimiento colectivo y su comprensión desde la alta dirección en Tigo Telecomunicaciones, permitió enriquecer el interés de profundizar en el entendimiento de este fenómeno social organizacional, visto desde quienes participan en él y que logra reconocer los aspectos que se conjugan en este proceso de construcción, de tal forma que se pudo elevar el nivel de consciencia sobre la presencia o no de algunos de estos elementos. Todo lo anterior alcanzado por un sumario de etapas que fueron claves para el desarrollo del estudio: 1) definir las categorías asociadas; 2) analizar el liderazgo de la alta dirección; y 3) describir el funcionamiento de las prácticas que suceden en Tigo, momentos que lograron que la investigadora tuviera foco y por tanto la consecución del objetivo principal de estudio.

También es de resaltar que el ejercicio realizado, permite reconocer para una organización como Tigo, la necesidad de estructurar una visión de conocimiento y prácticas formales, que se integren a su modelo de gestión de conocimiento, y así contar con la oportunidad de direccionar la creación de conocimiento colectivo, con lo cual logrará tener madurez en la solución de problemas de forma colegiada, la conservación de conocimiento colectivo clave que requiere ser transmitido e impregnado y generar opciones para crear rutas de innovación a partir de la construcción social.

De otro lado, los resultados invitan a que la compañía revise su modelo de liderazgo con el propósito que éste cuente con la intención de propiciar una cultura en línea con la creación del conocimiento colectivo organizacional, dado que es un liderazgo que escucha activamente, respeta otros puntos de vista, acepta los errores en la acción y la opinión, reconoce que no es

dueño de las respuestas y deja fluir a los equipos y finalmente se interesa en socializar su propio conocimiento a la par que impulsa una cultura por compartir los mismos.

Los resultados también indican que las características de los equipos y personas dentro de la organización requieren ser movilizadas para generar entornos propicios para la creación del conocimiento colectivo y es aquí donde los procesos de gestión de cambio y cultura organizacional en sincronización con este ámbito, buscando que la creación cuente con mayor impacto. Se distinguen características como la diversidad, la humildad, las posturas críticas, la corresponsabilidad y la simplicidad como mecanismos que apalancan que el conocimiento colectivo pueda estar presente en la cotidianidad de la organización. Rasgos que también fueron descritos en los momentos en los que se requiere generar innovación dentro de la organización por tanto estamos llamados a revisar y estimular, con el fin que los modelos de innovación - cualquiera que se escoja- cuenten con bases culturales que les permita avanzar.

Por otro lado, desde la perspectiva de la maestría de desarrollo humano organizacional, se concluye que éste es un ámbito por ser explorado y avanzado, con el que los negocios y el talento humano sea testigo de un desarrollo organizacional, y es por esto que vale la pena que los departamentos de gestión humana cuenten con la oportunidad para comprender y conocer su funcionamiento e incluirlo en sus modelos, programas y planes, ya que el contexto actual invita a que las organizaciones logren mayor cooperación y colaboración a la hora de ofrecer soluciones a retos y desafíos.

## 6. Bibliografía

- Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*, 33, 113–127. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.001>
- Buitrago, Y. & Garzón, M. (2006). *La gestión del conocimiento*. Universidad del Rosario
- Canonico, P., de Nito, E., Esposito, V., Pezzillo Iacono, M., & Consiglio, S. (2019). Knowledge creation in the automotive industry: Analysing obeya-oriented practices using the SECI model. *Journal of Business Research*, 112, 450–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.047>
- Fong, P. S. W. (2003). Knowledge creation in multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships. *International Journal of Project Management*, 21, 479–486. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00047-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00047-4)
- Hecker, A. (2012). Knowledge Beyond the Individual? Making Sense of a Notion of Collective Knowledge in Organization Theory. *Organization Studies*, 33(3), 423–445. <https://doi.org/10.1177/0170840611433995>
- Kodama, M. (2005). New knowledge creation through leadership-based strategic community - A case of new product development in IT and multimedia business fields. *Technovation*, 25(8), 895–908. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.016>
- Kodama, M. (2007). Innovation and knowledge creation through leadership-based strategic community: Case study on high-tech company in Japan. *Technovation*, 27, 115–132. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.08.007>
- Martínez Rodríguez, J. (2011). Métodos de Investigación Cualitativa. *Revista de La Corporación Internacional Para El Desarrollo Educativo*, Vol. 08, 1–33.
- Mercado, A. & Hernández, A. (2010). El proceso de construcción de la identidad colectiva. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 17, 229–251.
- Merino, C. (2011). *Inteligencia colectiva*. Universitat Oberta de Catalunya
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, Julio, 1–9.
- Nonaka, I. & Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Noubel, J.-F. (2006). *Inteligencia Colectiva, la Revolución invisible*. [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34344534/inteligencia-colectiva-la-revolucion-invisible.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DINTELIGENCIA\\_COLECTIVA\\_LA\\_REVOLUCION\\_INV.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34344534/inteligencia-colectiva-la-revolucion-invisible.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DINTELIGENCIA_COLECTIVA_LA_REVOLUCION_INV.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=)

- Quecedo, R. & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista Psicodidáctica*, Vol. 14, 5–39.
- Robles, M. (2018). *Elementos de convergencia entre alfabetización informacional y gestión del conocimiento: reflexiones a partir de cuatro modelos teóricos*. Tribuna Del Investigador. <https://www.tribunadelinvestigador.com/ediciones/2018/2/art-10/>
- Servicios de Telecomunicaciones - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. (2020). <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/5237:Servicios-de-Telecomunicaciones>
- Tiapa, F. (2011). Identidad, alteridad y relaciones interétnicas en las fronteras de la Modernidad. Una aproximación desde la teoría antropológica. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, Vol. 21, 384–414.
- Vásquez, S. (2011). Comunidades de práctica. *Educar*, Vol. 47, 51–68.
- von Krogh, G. (2009). Individualist and collectivist perspectives on knowledge in organizations: Implications for information systems research. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.08.001>
- von Krogh, G., Nonaka, I. & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. In *Journal of Management Studies* (Vol. 49, Issue 1, pp. 240–277). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>
- Zabala, C. (2018). *Caracterización del concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro Nonaka*. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12590/CamiloAdolfo\\_ZabalaVallejo\\_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12590/CamiloAdolfo_ZabalaVallejo_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y)