

The image features an abstract graphic design with several overlapping geometric shapes in shades of brown and gold. A prominent vertical gold bar is on the left side. A horizontal gold bar crosses it near the top. A large, light brown shape dominates the lower half of the page, with a gold bar running through it. The word "Administración" is written in a white, italicized serif font on the gold bar.

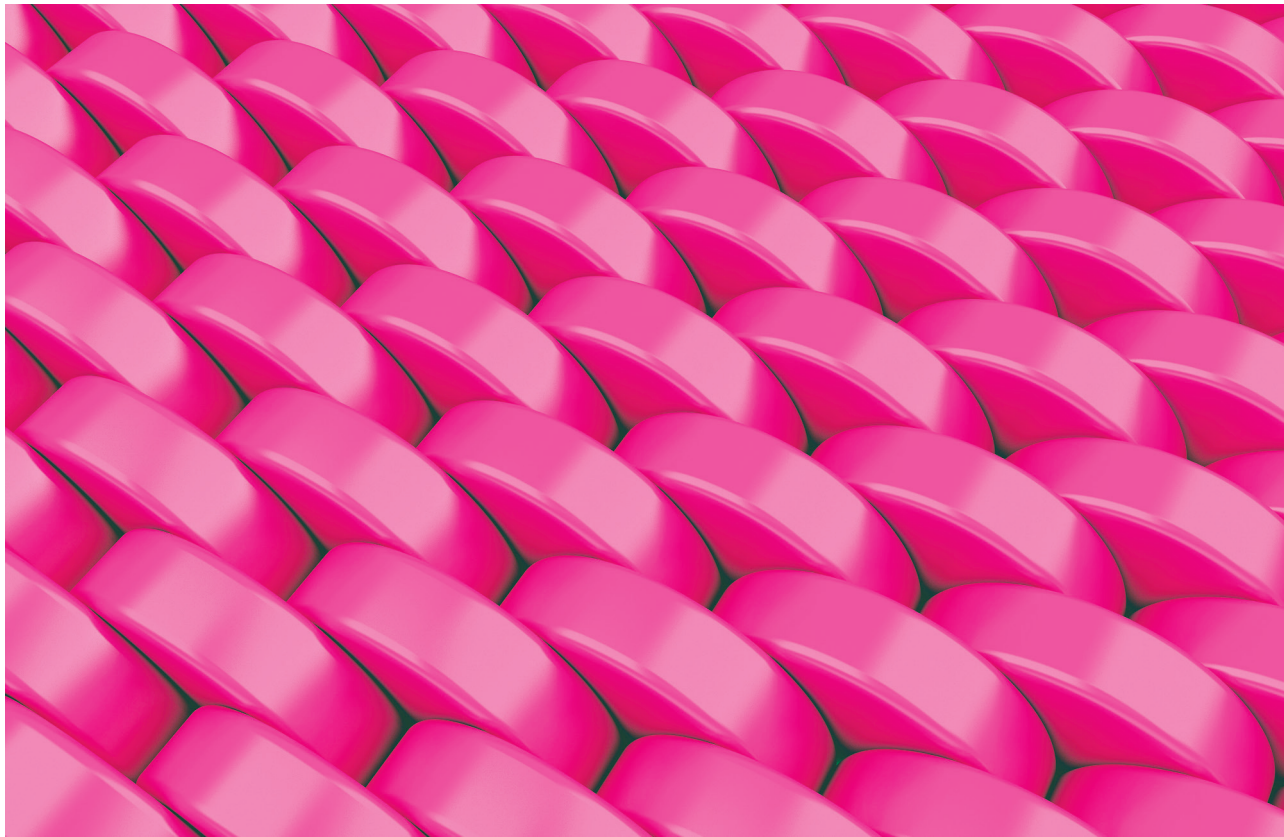
*Administración*



# 7.



*La Calidad Académica,  
un Compromiso Institucional*



## *Caso: comprensión de los elementos de compartir conocimiento en un equipo de trabajo*

*María Isabel Borda Arias*

Borda A., María I.;  
(2017). Caso: compren-  
sión de los elementos de  
compartir conocimiento  
en un equipo de trabajo.  
177-193.  
ISSN 1900-0642

# CASO: COMPRENSIÓN DE LOS ELEMENTOS DE COMPARTIR CONOCIMIENTO EN UN EQUIPO DE TRABAJO\*

CASE: UNDERSTANDING OF KNOWLEDGE SHARING  
ELEMENTS IN A TEAM WORK

CASO: COMPREENSÃO DOS ELEMENTOS DE PARTILHAR  
CONHECIMENTO EM UMA EQUIPA DE TRABALHO

CAS: COMPRÉHENSION DES ÉLÉMENTS DE PARTAGER  
CONNAISSANCE DANS UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

MARÍA ISABEL BORDA ARIAS\*\*

Fecha de Recepción: 17 de enero de 2017

Fecha de Aceptación: 1 de junio de 2017

## RESUMEN

La presente investigación se centra en comprender la importancia de los elementos de compartir conocimiento para cada una de las personas que conforman un equipo de trabajo perteneciente a una organización que presta un servicio educativo en la ciudad de Bogotá. Para este estudio se aplicó una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas. El diseño es de tipo cualitativo, el método utilizado es el interaccionismo simbólico. A partir del marco teórico referencial surgen las siguientes categorías de análisis: acciones para distribuir información y conocimiento en el interior del equipo y elementos que debe tener en cuenta cada integrante del equipo para interpretar información y conocimiento. Para el análisis de los resultados se tuvo en cuenta la propuesta metodológica de la teoría fundamentada. Los resultados evidencian que las categorías emergentes como la estructura del equipo, el desarrollo del trabajo en equipo, las formas de compartir conocimiento y los tipos de conocimiento compartido son importantes para comprender el proceso de compartir conocimiento en el interior del equipo de trabajo.

\* Artículo producto de proyecto de investigación financiado por la Universidad Libre

\*\* Docente Investigadora de la Universidad Libre. Psicóloga, Magister en Psicología organizacional y del trabajo, Universidad Católica de Colombia. Doctora en Administración de la Universidad de Celaya (México). Correo: maria.i.bordaa@unilibrebog.edu.co.

### PALABRAS CLAVE

Compartir conocimiento, equipo de trabajo, gestión del conocimiento.

### CLASIFICACIÓN JEL

L00, M54, M15, L2.

### ABSTRACT

This research is focused on understanding the importance of the elements of sharing the knowledge for each one of the members that integrate a team work which belongs to an organization that offers educative services in Bogotá City. For this study, a semi structured interview was applied with open questions. The design of the research is qualitative and the method used is the symbolic interactionism. From a referential theoretical framework arise the following categories of analysis: actions to distribute information and knowledge inside the team and the elements that each one of the members of the team must take into account to interpret the information and the knowledge. For the result analysis, it was taken into account the methodological proposal from the Grounded Theory. The results show that the emergent categories such as the team structure, the development of the team work, the ways to share knowledge and the kind of sharing knowledge are important to understand the sharing knowledge process inside the work team.

**Keywords:** knowledge management, knowledge sharing, team work.

**JEL Classification:** L00, M54, M15, L2.

### RESUMO

Esta pesquisa centra-se na compreensão da importância dos elementos de partilha de conhecimento para cada uma das pessoas que compõem uma equipe de trabalho pertencentes a uma organização que presta um serviço educativo na cidade de Bogotá. No estudo foi aplicada uma entrevista semi-estruturada com perguntas abertas. O projeto é qualitativo, o método utilizado é o interacionismo simbólico. Do quadro teórico referencial surgem as seguintes categorias de análise: ações para distribuir informação e conhecimento no interior da equipe e os elementos que cada membro da equipe deve considerar para interpretar a informação e conhecimento. Para a análise dos resultados teve-se em conta a proposta metodológica da teoria fundamentada. Os resultados mostram que as categorias emergentes como a estrutura da equipe, o desenvolvimento do trabalho em equipe, as maneiras de compartilhar conhecimento e os tipos de conhecimento compartilhado são importantes para compreender o processo de partilhar conhecimento dentro da equipe de trabalho.

**Palavras-chave:** compartilhar conhecimento, equipe de trabalho, gestão do conhecimento.

**Classificação JEL:** L00, M54, M15, L2.

## RÉSUMÉ

Cette recherche se concentre dans comprendre l'importance des éléments de partager le connaissance pour chacune des personnes qui conforment une équipe de travail appartenant à une organisation qui offre un service éducatif dans la ville de Bogotá. Pour cette étude une interview semi-structurée avec questions ouvertes s'est appliquée. Le dessin est d'un type qualitatif, la méthode utilisée est l'interaction symbolique. À partir du cadre théorique référentiel les catégories suivantes d'analyse surgissent: des actions pour distribuer information et connaissance à l'intérieur de l'équipe et les éléments dont chaque intégrant de l'équipe doit tenir en compte pour interpréter information et connaissance. Pour l'analyse des résultats on a tenu en compte la proposition méthodologique de la théorie fondé. Les résultats mettent en évidence que les catégories émergentes comme la structure de l'équipe, le développement du travail en équipe, les formes de partager connaissance et les types de connaissance partagée sont importants pour comprendre le processus de partager connaissance à l'intérieur de l'équipe de travail.

**Mots clés:** équipe de travail, gestion de la connaissance, partager connaissance.

**Classification JEL:** L00, M54, M15, L2.

## INTRODUCCIÓN

Es importante abordar este estudio de los equipos de trabajo en ambientes laborales, partiendo del principio de que el trabajo es un fenómeno grupal, que no solo facilita el desarrollo de las personas como individuos, sino que también genera procesos sociales donde los aspectos cognitivos desempeñan un rol relevante.

Cohen y Baley (1997), quienes han profundizado en las estructuras y procesos de los equipos de trabajo, sugieren efectuar investigaciones que tengan en cuenta los procesos cognitivos de los equipos. De igual manera, en los últimos años, la investigación en psicología organizacional ha tendido a abordar construcciones cognitivas en función de las interacciones relevantes entre los miembros del equipo. De hecho, los grupos y equipos de trabajo se han identificado como procesadores de información (Ilgen y Kozlowski, 2007).

Se resalta que los elementos cognitivos facilitan la resolución de las tareas donde el desempeño individual es imposible debido a la dificultad que se presenta y donde el desarrollo de la competencia transversal de trabajo en equipo es primordial hoy más que nunca.

El constructo "competencia de trabajo en equipo" ha adquirido relevancia en las organizaciones, y se encuentran definiciones y modelos de categorización subyacentes que necesitan comprenderse en el contexto socio laboral (Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, París y Cela, 2012).

En este sentido los equipos que comparten sus conocimientos e intercambian información estarán mejor equipados para coordinar sus acciones, y las cantidades óptimas de información compartida; sin embargo, probablemente esta variará en función de los diferentes aspectos y características de la tarea y del grupo (Sessa y London, 2008).

En este contexto la presente investigación busca abordar un elemento fundamental de las actividades de aprendizaje en equipo, como es compartir el conocimiento, debido a que es un aspecto importante de la denominada gestión del conocimiento en las organizaciones, a la vez que también un referente de cómo las personas comparten información y conocimiento que puede conducir a intervenciones para mejorar su desempeño como equipo (Alcover, Gil y Barrasa, 2004; Cannon-Bowers y Salas, 2001, y Gibson, 2001).

Y surge el interés por conocer el significado de compartir conocimiento para cada uno de los miembros que conforman un equipo de trabajo en una organización que presta un servicio educativo en la ciudad de Bogotá, así mismo comprender las acciones necesarias para distribuir información y conocimiento en el interior del equipo e identificar los aspectos que debe tener en cuenta cada uno de los miembros del equipo para interpretar información y conocimiento de otro miembro del equipo.

### **Gestión del conocimiento en los equipos de trabajo**

*El aprendizaje en equipo tiene una relación directa con la gestión del conocimiento en los equipos de trabajo. Autores como Gil, Alcover y Peiró (2005) afirman que el aprendizaje grupal es un proceso continuo por el cual los miembros de un equipo a través de la experiencia de trabajar juntos adquieren o construyen colectivamente nuevos conocimientos sobre la organización, el propio equipo y la tarea que realizan; de este modo los miembros del grupo aprenden mediante la interacción con los demás miembros, especialmente cuando se acercan a otros a buscar el conocimiento (Ren, Carley y Argote, 2006).*

Desde luego, las personas no aprenden en un vacío social, y esto es especialmente cierto en los contextos de equipo en donde la gente comparte e intercambia información, ideas y conocimientos, lo hacen de manera informal en la socialización fuera del trabajo y de manera formal en el trabajo interdependiente, así adquieren conocimientos, se aprende y se cambian comportamientos en el equipo. Por tanto, el aprendizaje individual se transmite a otros miembros del equipo a través de una variedad de mecanismos psicológicos, como la observación, la comunicación, el intercambio, la colaboración, el entrenamiento, dando origen a un fenómeno colectivo de aprendizaje (Sessa y London, 2008).

Nonaka y Takeuchi (1995), citados por Baba, Gluesing, Ratner y Wagner (2004), definen el conocimiento como información que se ha validado a través de la acción humana; esta información es un flujo de mensajes que tienen un significado dentro de un contexto.

En cuanto al conocimiento que posee una organización y sus miembros, puede clasificarse como explícito o tácito (Polanyi, 1966, citado por Anand, Clark y Zellmer, 2003). El conocimiento explícito puede ser codificado y comunicado sin mucha dificultad, a diferencia del conocimiento tácito, que aunque tiene que ver con la forma en que funcionan los equipos, la toma de decisiones y habilidades interpersonales, como tal, no es tan fácil de ser articulado y comunicado. Esta clasificación se aplica a los conocimientos en los equipos, así como a los grandes colectivos.

En este sentido, para poder transformar el conocimiento tácito en explícito es importante el intercambio de información por parte de los miembros del grupo durante la interacción, dando lugar a la elaboración cognitiva, un proceso por el que se crean estructuras de los nuevos conocimientos y se modifican las estructuras existentes; la elaboración cognitiva se presenta a partir de las conversaciones con otros miembros del grupo. A este proceso de transformación de conocimiento algunos autores lo han denominado "tratamiento activo" del conocimiento. Para el intercambio de conocimiento tácito es importante la verbalización, como pensar en voz alta, el interrogatorio uno al otro, la comprobación de

hipótesis, basándose en las ideas de los demás, proporcionando comentarios, recordando, etc. (Baba, et al., 2004; Mankin, Cohen y Bikson, 1997).

Es así como también otros autores a esta transformación de conocimiento tácito en explícito la denominan "creación de conocimiento"; esta se produce en tres etapas: en primer lugar, los miembros del equipo comparten el conocimiento tácito y los conocimientos mutuos. En segundo lugar, las fuentes del conocimiento tácito interactúan, hay una constante re-interpretación de las perspectivas de los demás hasta que surgen nuevas ideas. En su momento, los miembros del equipo comparten colectivamente estas nuevas ideas y perspectivas y, por tanto, se generan nuevos conocimientos (Anand, Clark y Zellmer, 2003).

También se asume que la integración de los conocimientos es especialmente importante en tareas complejas que requieren su aplicación y que emanan de varios dominios y áreas. El éxito de la integración del conocimiento requiere que los miembros no solo tengan un conocimiento profundo de sus propios campos, sino también un reconocimiento de la pertinencia y la importancia de los conocimientos que poseen los otros miembros. Esto permite que en el equipo se acepten en general los conocimientos de los integrantes, porque este proceso afecta directamente el rendimiento del equipo (Anand, Clark y Zellmer, 2003). Al respecto, Cohen y Bailey (1997) hacen énfasis en que una mayor comprensión de los conocimientos por parte de los miembros de los equipos podrían mejorar su capacidad para satisfacer una amplia variedad de demandas de la organización.

Por otra parte, la transferencia de conocimiento en equipo se ve influenciada por diversos factores, como la capacidad de absorción del destinatario y las características del conocimiento y de la fuente (Ren, Carley y Argote, 2006).

En este proceso de gestión del conocimiento, Baba, Gluesing, Ratner y Wagner (2004) resaltan la manera como se comparte conocimiento, destacando como elementos fundamentales que facilitan compartir el conocimiento en equipo la verbalización y la observación de los resultados de los otros integrantes, además que las personas

involucradas perciben e interpretan los estímulos contextuales más o menos de la misma manera; sin estos elementos comunes las personas no pueden compartir el conocimiento de manera efectiva o aprender unos de otros. Por tanto, estas formas de compartir el conocimiento incluyen también los convenios comunes relativos a las funciones y relaciones sociales de cooperación, co-orientación y la perspectiva mutua de colaboración (Baba, et al., 2004, y Jain, Fennell, Chagpar, Connolly, Nembhard, 2016).

En conclusión, compartir conocimiento de manera efectiva requiere la intersubjetividad que coexiste en el trabajo en equipo más allá del dominio de los conocimientos específicos en sí. En este sentido, es importante también entender la relación entre aprendizaje del equipo y compartir conocimiento teniendo en cuenta el significado de cada una de las actividades de aprendizaje a partir de los aportes de Huber (1987), citado por Offenbeek (2001), quien distingue cuatro diferentes actividades de aprendizaje: a) la adquisición de información como el proceso por el cual se obtiene información; b) la distribución de información es el proceso por el cual la información de diferentes fuentes es socializada a los miembros de un equipo por un miembro o por otro agente y, en consecuencia, conduce a la comprensión; c) la interpretación de la información es el proceso por el cual se da una o más interpretaciones a la información que comúnmente es entendida por el equipo. Y por último, d) el almacenamiento y recuperación de información; la información común se almacena para ser usada en un futuro por el equipo.

La recuperación de información es el proceso de localizar y utilizar la información almacenada por el equipo. Frente a estas actividades o etapas del procesamiento de información: adquisición, distribución, interpretación, almacenamiento y recuperación, se identifican diferentes conductas de aprendizaje, que hacen que los equipos sean más eficaces.

La distribución y la transferencia de conocimiento es un proceso que tiene en cuenta la información distribuida a los miembros de un equipo por un miembro del mismo y en consecuencia, conduce a la comprensión (Offenbeek, 2001).



*La recuperación de información es el proceso de localizar y utilizar la información almacenada por el equipo. Frente a estas actividades o etapas del procesamiento de información: adquisición, distribución, interpretación, almacenamiento y recuperación, se identifican diferentes conductas de aprendizaje, que hacen que los equipos sean más eficaces.*

Y en cuanto a la interpretación, esta ocurre cuando los miembros del equipo llegan a una comprensión más profunda de un tema a través del interrogatorio y el parafraseo de las diversas contribuciones originadas por la discusión del equipo (Stalmeijer et al., 2007). Sessa y London (2008) tienen en cuenta otros aspectos como dar y buscar información, compartir ideas, distribuir el trabajo, al igual que debatir las opciones y los errores (Baba et al. 2004; Mankin, Cohen y Bikson, 1997). También en el proceso de interpretación es importante dar y recibir retroalimentación (Gil, Alcoverry Peiró, 2005).

En este mismo campo de la investigación Tucker et al. (2003) estudian cómo comparten el conocimiento los equipos de trabajo conformados por estudiantes de medicina y enfermería, llegando a la conclusión de que compartir conocimientos en equipos añade valor a la experiencia de aprendizaje. Los datos indican resultados positivos frente al aprendizaje de los grupos conformados por diferentes profesionales; y también, que en los procesos de aprendizaje y compartir conocimiento influyen factores como los niveles de confianza y la comprensión; además destacan el papel del compromiso afectivo como un elemento clave, ya que no solo influye en la disposición de los individuos a compartir lo que saben, sino que también es un mecanismo que permite que las prácticas de gestión de recursos humanos sean más efectivas (Camelo, García, Sousa, 2010).

En cuanto a la efectividad del equipo, Borda (2014) estudia la seguridad psicológica como parte de clima del equipo logrando evidenciar que esta variable se relaciona con la eficacia y estrategias de compartir conocimiento, como lo demuestran los resultados del estudio con 200 participantes pertenecientes a 39 equipos de trabajo de 20 empresas de Bogotá, donde factores como compartir conocimiento, seguridad psicológica y eficacia del equipo presentan correlaciones positivas y significativas; por tanto, esta variables se consideran como bases cognitivas de los procesos del equipo y de la organización.

Del mismo modo la investigación de Patel et al. (2000) confirma que el conocimiento compartido entre los miembros de la organización se relaciona

positivamente con el desempeño innovador de la empresa. Este resultado se alinea con los obtenidos en recientes investigaciones empíricas que concluyen que las organizaciones que promueven los comportamientos de compartir conocimiento tienen más éxito en la innovación (Camelo, García y Sousa, 2010).

Estas evidencias sugieren que los equipos que comparten sus conocimientos e intercambian información estarán mejor equipados para coordinar sus acciones, mejorar el desempeño y lograr los objetivos; sin embargo, probablemente esto variará en función de los diferentes aspectos y características de la tarea y del grupo (Sessa y London, 2008).

## MÉTODO

El presente trabajo estuvo orientado desde la metodología cualitativa; se utilizó como tipo de muestra el intencional por conveniencia, basado en criterios (Martínez, 2004 y 2006). Los participantes son 9 profesionales de un equipo de trabajo de una institución educativa que lideran un nuevo proyecto institucional, 5 mujeres y 4 hombres. Se tuvo en cuenta los criterios de conveniencia, oportunidad y disponibilidad de los integrantes del equipo que participaron voluntariamente.

La estrategia utilizada para la recolección de la información fue la entrevista en profundidad caracterizada por el uso de preguntas abiertas y definidas previamente a manera de guía de la entrevista.

En el procedimiento se siguieron varias fases: inicialmente se realizó la revisión bibliográfica sobre compartir conocimiento en los equipos de trabajo, se especificaron las categorías más importantes que pueden emerger del marco teórico, incluyendo conceptos como equipo de trabajo, compartir conocimiento, distribuir conocimiento, interpretar conocimiento.

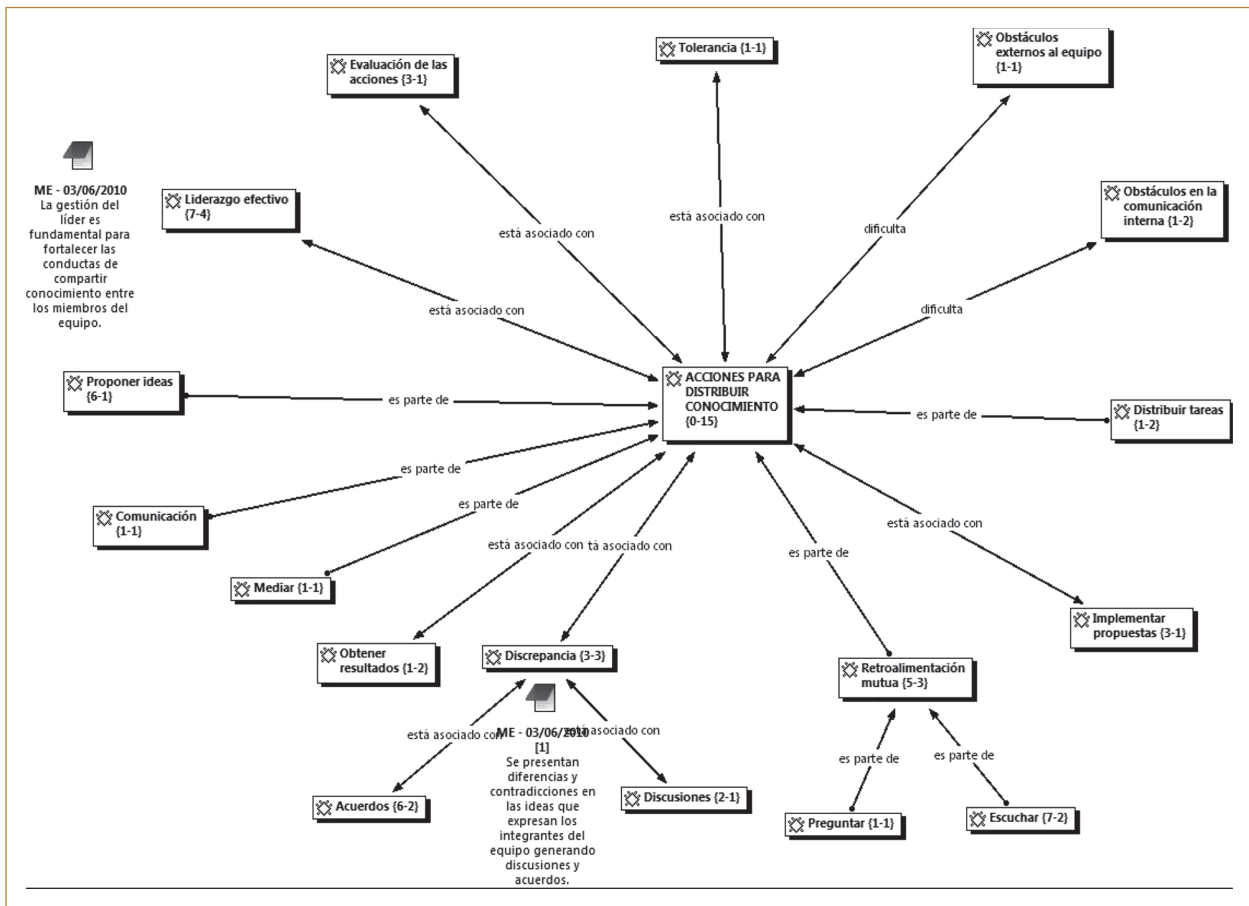
Seguidamente se solicitó permiso al equipo de trabajo acerca de la viabilidad de la investigación, presentando anticipadamente el objetivo e interés del estudio estipulando los acuerdos para el proceso; además se efectuó el consentimiento informado por parte de los integrantes del equipo.

Después de este proceso se aplicó la entrevista en profundidad a cada uno de los miembros del equipo y posteriormente se analizó la información a través de tres niveles de análisis, de acuerdo con la propuesta metodológica de la teoría fundamentada de Corbin y Strauss (1990 y 2002): codificación abierta (proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones), codificación axial (proceso de relacionar las categorías a sus subcategorías), y codificación selectiva (proceso de integrar las categorías principales y formar teoría) con el fin de comprender la importancia de los elementos de compartir conocimiento para cada uno de los miembros que conforman un equipo de trabajo perteneciente a una organización educativa; para este proceso se utilizó el programa ATLAS.ti que permite identificar la relación entre dos niveles de la información sistematizada: el nivel textual que implica la escogencia que el analista realiza de porciones de diversos archivos creando citas, códigos y anotaciones; y el nivel conceptual que implica la elaboración de relaciones posibles entre los códigos, las citas y las anotaciones y posteriormente la realización de las interpretaciones (Abarca y Ruiz, 2014).

## RESULTADOS

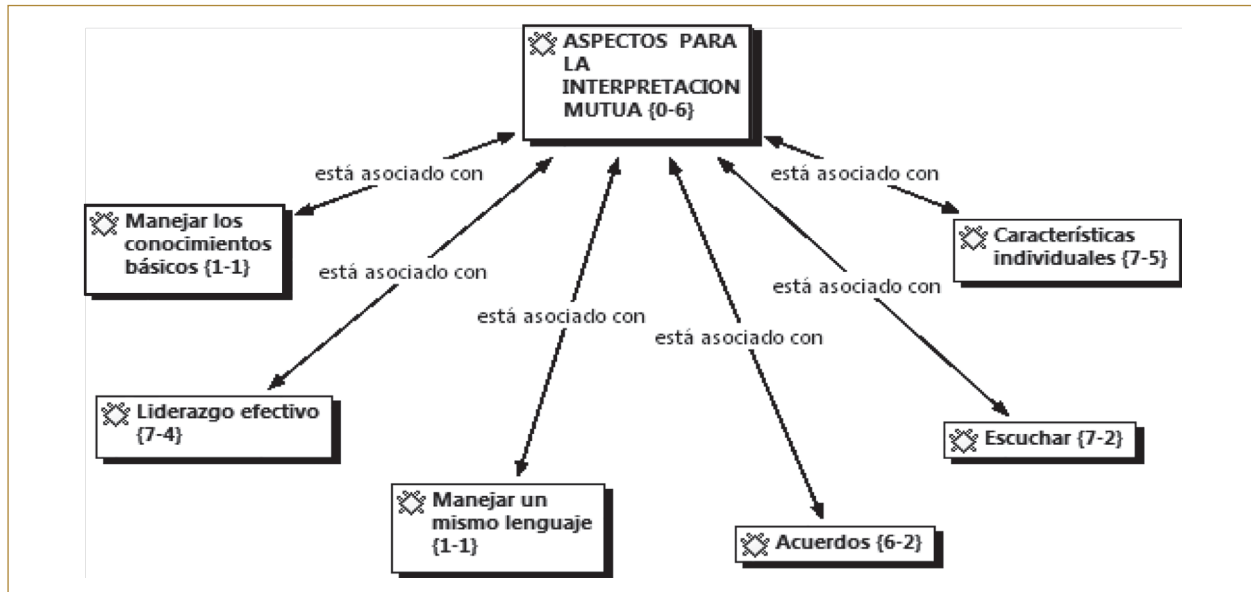
Inicialmente se presentará el análisis de cada una de las categorías orientadoras y las categorías emergentes con sus respectivas subcategorías, y posteriormente se analizarán los resultados generales a través de la matriz de análisis categorial de compartir conocimiento en el equipo de trabajo.

**Figura 1.** Matriz de la categoría orientadora: acciones para distribuir el conocimiento.



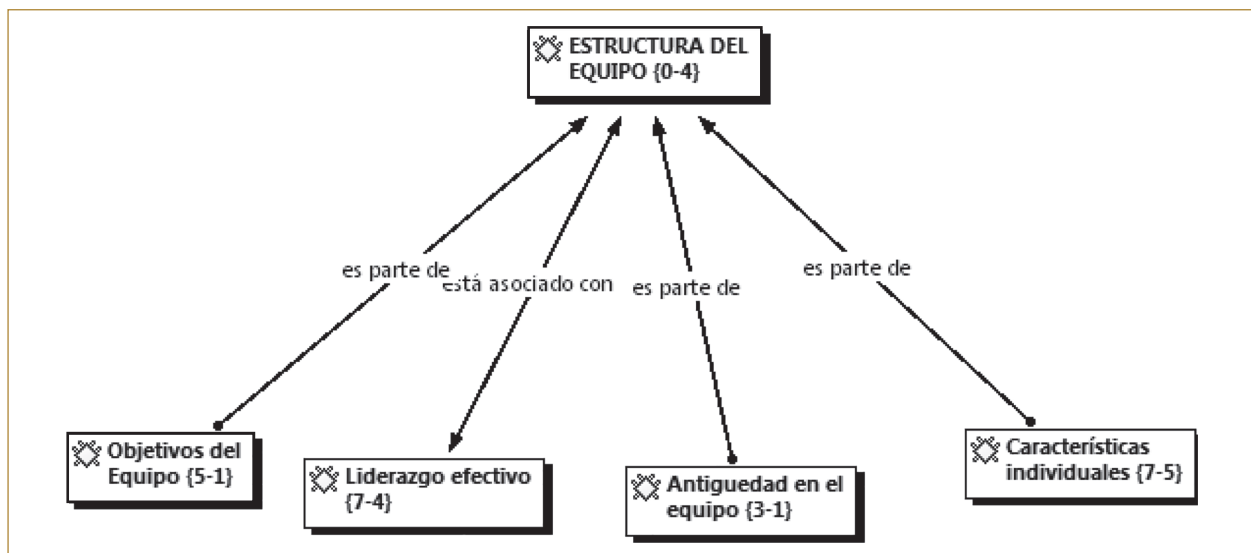
Se resaltan 15 acciones para distribuir conocimiento con los miembros del equipo de trabajo: liderazgo efectivo, proponer ideas, retroalimentación mutua preguntando y escuchando, discrepancia asociado con acuerdos y discusiones, evaluación de las acciones, comunicación, mediar, obtener resultados, implementar propuestas, distribuir tareas, tolerancia; dentro del proceso de distribuir conocimiento también se presentan acciones externas al equipo que obstaculizan dicho proceso, además de los obstáculos de comunicación internos al equipo.

**Figura 2.** Matriz de la categoría orientadora: aspectos para la interpretación mutua entre los miembros del equipo.



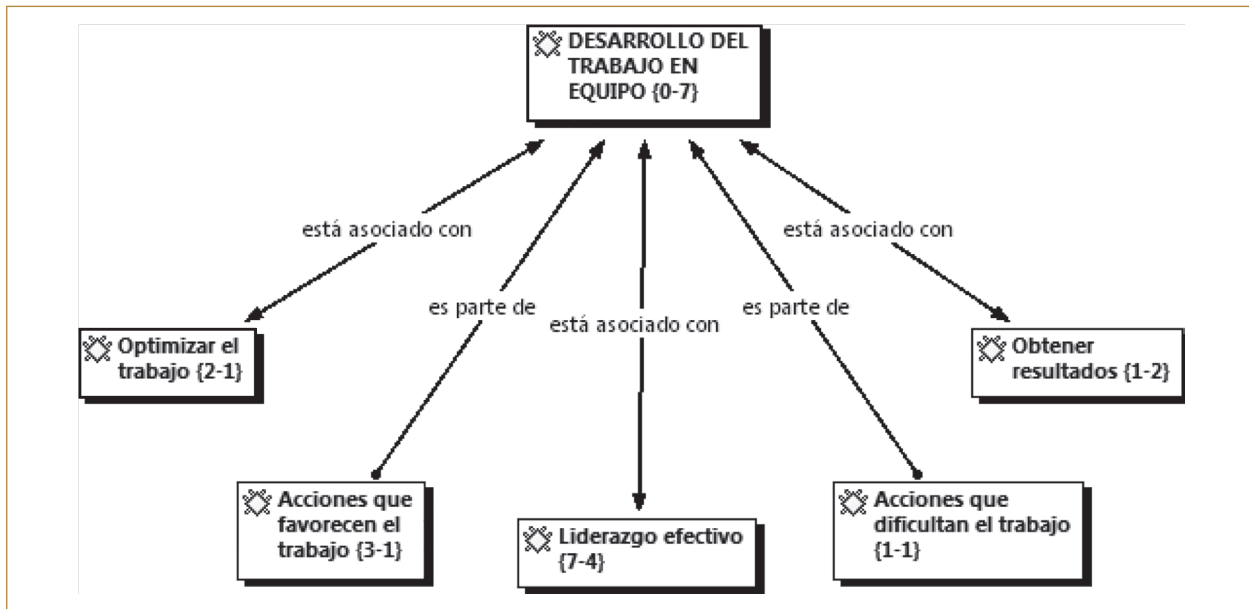
Los resultados que muestra la figura 2 evidencian 6 aspectos por tener en cuenta para la interpretación mutua en el interior del equipo: en primera instancia el liderazgo efectivo, las características individuales de cada uno de los miembros del equipo, la escucha, el manejar un mismo lenguaje que posteriormente facilitará los acuerdos.

**Figura 3.** Matriz de la categoría emergente: estructura del equipo.



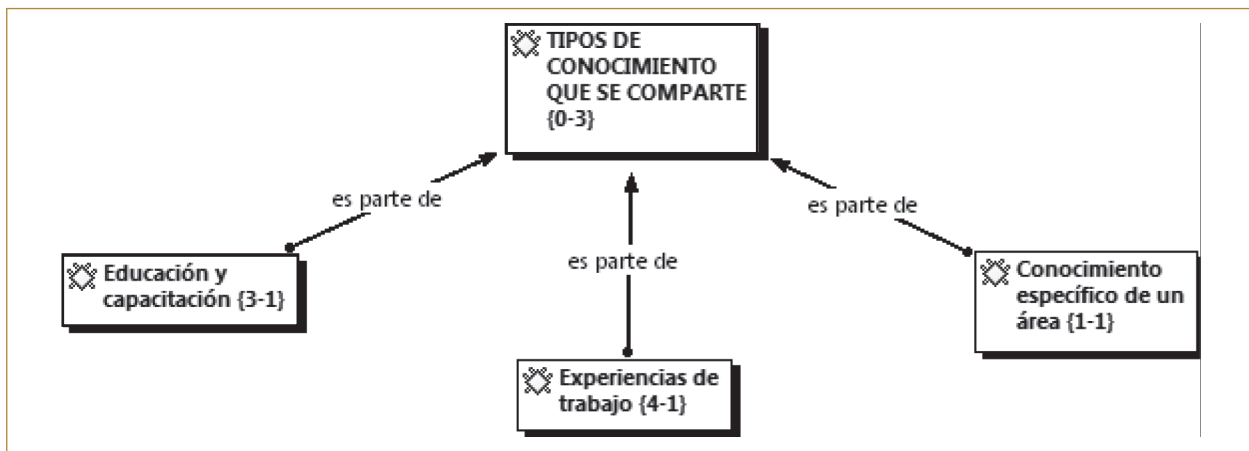
En cuanto a la estructura del equipo (figura 3) como categoría emergente relacionada con compartir conocimiento, está conformada por cuatro subcategorías entre las que se destaca con mayor frecuencia las características individuales y el liderazgo efectivo.

**Figura 4.** Matriz de la categoría emergente: desarrollo del trabajo en equipo.



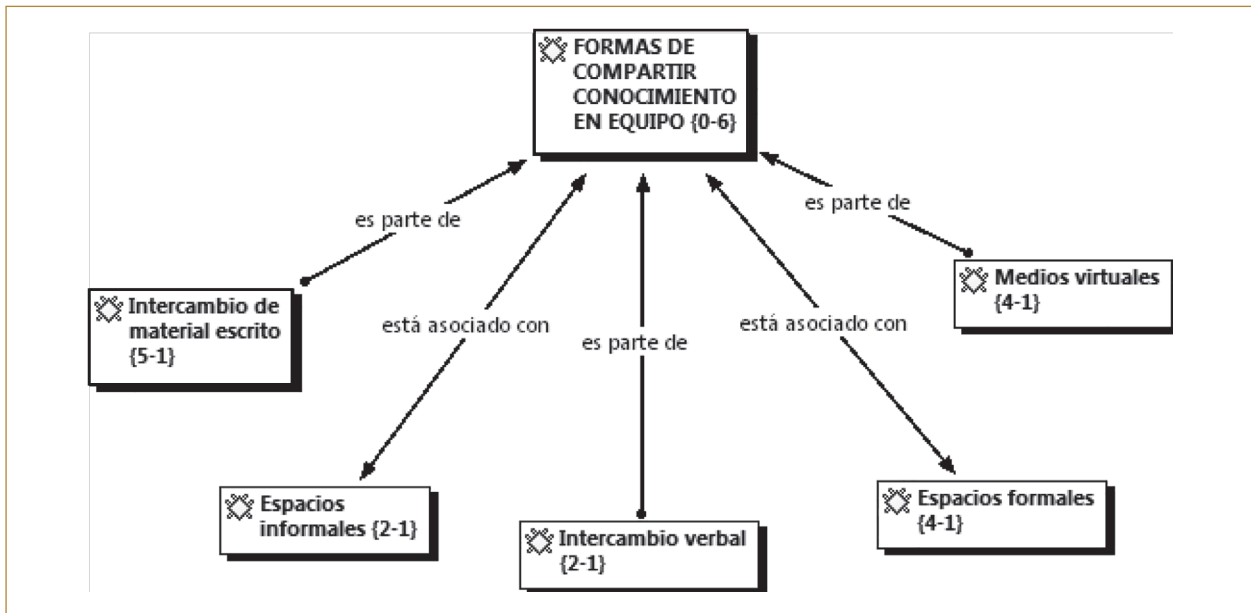
La categoría desarrollo del trabajo en equipo representada en la figura 4 muestra que está asociada con liderazgo efectivo, optimización del trabajo, y la obtención de resultados; así mismo hacen parte de esta categoría las acciones que favorecen el trabajo y las acciones que lo dificultan.

**Figura 5.** Matriz de la categoría emergente: tipos de conocimiento que se comparten en el interior del equipo.



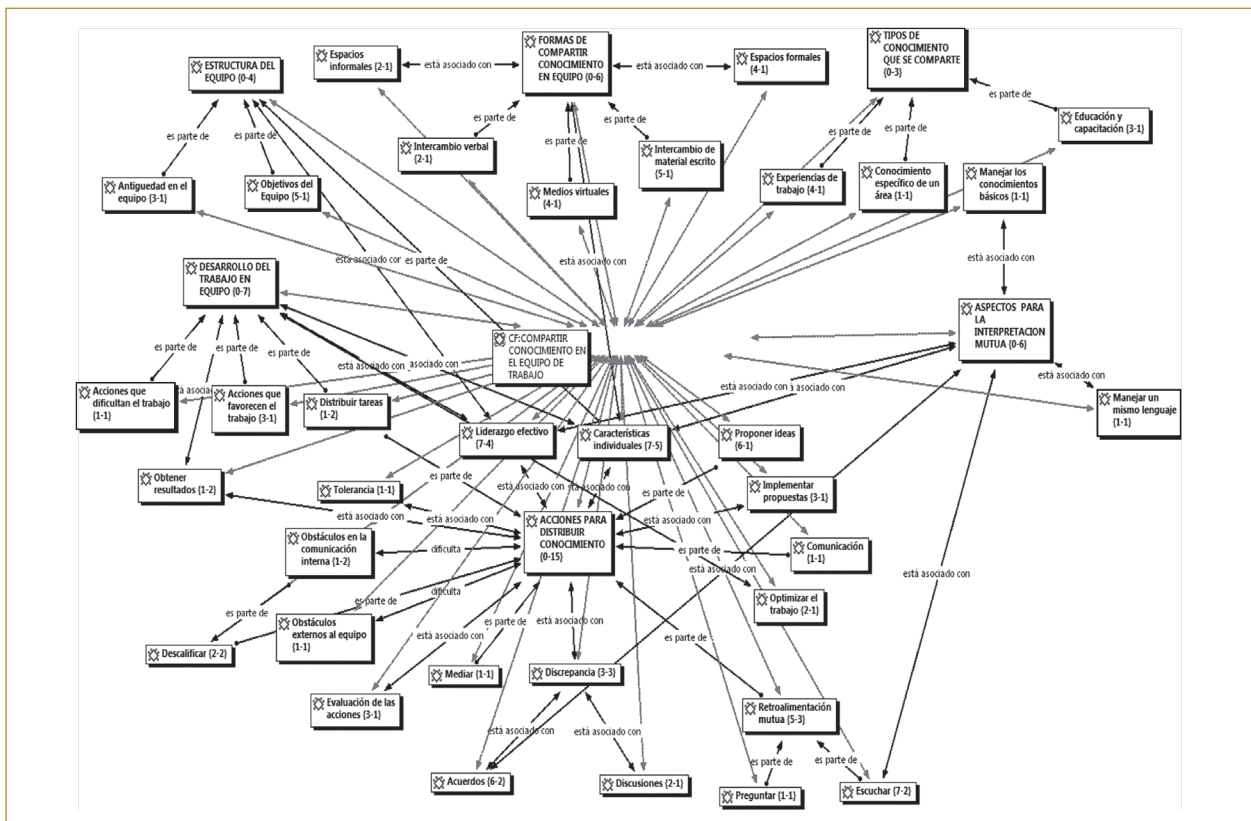
La matriz de la figura 5 representa los tres tipos de conocimiento que se comparten en el interior del equipo y que tienen que ver con los aspectos que deben tenerse en cuenta para la integración del conocimiento: experiencias de trabajo, educación y capacitación, y conocimiento específico en un área.

**Figura 6.** Matriz de la categoría emergente: formas de compartir conocimiento en equipo.



En la matriz de la figura 6 se observan cinco subcategorías de las formas de parte de compartir conocimiento entre las que se destacan el material escrito, los medios virtuales y la formalidad, aunque también aparece la manera informal en la socialización.

**Figura 7.** Matriz de análisis condicional: compartir conocimiento en el equipo de trabajo.



La matriz de análisis condicional de compartir conocimiento en el equipo de trabajo muestra cada una de las cinco categorías presentadas individualmente en matrices correspondientes a cada figura de este estudio y las 34 subcategorías que permiten comprender de manera más profunda el significado de compartir conocimiento como uno de los procesos cognitivos del equipo.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las quince subcategorías especificadas en la categoría orientadora de las acciones para distribuir conocimiento representadas en la figura 1 son comportamientos de interacción de los miembros del equipo cuando se acercan unos a otros a buscar el conocimiento (Ren, Carley y Argote, 2006). Es importante resaltar que cada una de estas acciones al ser comportamientos de interacción social se convierten en un fenómeno colectivo, como lo describen Sessa y London (2008).

Cada una de las subcategorías relacionadas con la distribución del conocimiento en equipo por ser acciones colectivas se ven influenciadas por diversos factores internos y externos que es preciso estudiar en profundidad (Ren, Carley y Argote, 2006).

En este sentido, se resalta la importancia de la acción de retroalimentación como un fenómeno colectivo comprendido, desde lo expresado por uno de los participantes: “se pretende hacer una retroalimentación tanto con los otros maestros como con los compañeros del proyecto, en este caso explicando los tipos de pregunta, cómo se aplica y todo esto, cuando nosotros ponemos en consideración esto...”, que a través de los procesos de escuchar y preguntar evidencian el intercambio de conocimiento tácito mediante la verbalización, el interrogatorio uno al otro, la comprobación de hipótesis, basándose en las ideas de los demás, proporcionando comentarios y recordando información (Baba et al., 2004; Mankin, Cohen y Bikson, 1997).

En cuanto a los aspectos por tener en cuenta para la interpretación mutua entre los miembros

del equipo (figura 2), como manejar un mismo lenguaje, llegar a acuerdos y escuchar ratifican de manera clara los planteamientos de Baba, Gluesing, Ratner y Wagner (2004) frente al uso de un lenguaje común que implica la verbalización de las cogniciones relacionadas con el discurso; es decir, deben saber qué significan las palabras y su interpretación para llegar a ciertos acuerdos, de lo contrario este intercambio de conocimiento va a ser disfuncional. Al respecto uno de los participantes afirma: “con base en eso se toma una decisión, se llega a un acuerdo en común”; por tanto, es importante el uso de un mismo lenguaje para llegar a ciertos acuerdos en equipo.

Con respecto a la antigüedad en el equipo como una subcategoría emergente de la categoría estructura del equipo y las características individuales (figura 3), se tienen en cuenta como facilitadores del proceso de compartir conocimiento; al respecto uno de los participantes expresa: “... el mismo equipo de trabajo se ha mantenido para ese mismo grado donde llevamos trabajando ese proyecto hace más o menos tres años...”

Las características individuales también adquieren relevancia como una subcategoría relacionada con varias categorías centrales y emergentes, los participantes vinculan varias conductas de compartir conocimiento a características del individuo como tal que posteriormente trascienden al equipo; un ejemplo de ello es cuando el entrevistado afirma “simplemente yo pienso que el trabajo en equipo es necesario, que no es fácil en muchas ocasiones porque entran a jugar muchos factores de personalidad y aspectos personales, inclusive el genio que cada persona tenga en el día puede influir a la hora de trabajar en grupo...”

En este sentido, autores como Mesmer, Carter, Asencio, DeChurch (2016) también sustentan desde una revisión conceptual y entrevistas estructuradas a miembros de un equipo de trabajo, que la estructura del equipo desde sus características individuales e interdisciplinarias y las vivencias diarias generan lazos de estrecha colaboración. Así mismo Gil, Alcover y Peiró (2005) afirman que el aprendizaje grupal es un proceso continuo por el cual los miembros de un equipo, mediante la experiencia de trabajar juntos adquieren o

construyen colectivamente nuevos conocimientos sobre la organización, el propio equipo, la tarea que realizan o sobre sí mismos. Por tanto, se requiere un contexto de equipo, de la cooperación y de las sinergias entre personas, que sin renunciar a su individualidad, aprenden a integrarla en sus identidades colectivas. Personas en contextos de equipo, y equipos en contextos organizacionales (Alcover, Rico y Gil, 2011).

Los resultados que muestra la figura 4 evidencian la importancia de compartir conocimiento para el desarrollo del trabajo en equipo, como lo sugieren Sessa y London (2008) los equipos que comparten sus conocimientos e intercambian información estarán mejor equipados para coordinar sus acciones; sin embargo, probablemente variarán en función de los diferentes aspectos y características de la tarea y del grupo. Estas acciones son las que favorecen el trabajo en equipo y permiten que en el equipo se acepten todos los conocimientos de los integrantes, afectando directamente el rendimiento y los resultados del equipo (Anand, Clark y Zellmer, 2003); al respecto uno de los entrevistados afirma: "en la primera parte de ese proyecto cambiar esos esquemas de pensamiento no fue fácil, tocó convencer al compañero que sus aportes eran tan valiosos como el de los otros y que a raíz de todo ese trabajo, se fortalecía el trabajo en equipo que ha venido dando resultados".

Frente a los aspectos que hay que tener en cuenta para la integración del conocimiento (figura 5), Anand, Clark y Zellmer (2003) afirman que se requiere que los miembros no solo tengan un conocimiento profundo de sus propios campos, sino también un reconocimiento de la pertinencia y la importancia de los conocimientos que poseen los otros miembros; así mismo se ratifica esta afirmación cuando uno de los participantes expresa: "la experiencia que tú tengas tanto en el trabajo con grupos, como con otros entornos de trabajo, las experiencias, te dan o te pueden determinar en algún momento dado qué margen de error puedes tener en ciertas actividades; eso le puede aportar mucho al grupo, o sea, lo que te decía al principio, que se haga el trabajo para no caer en errores que retrasen el proceso como tal". A este proceso se le denomina auto-

corrección de equipo, que en la experiencia de la investigación efectuada por Smith-Jentsch, Cannon-Bowers, Tannenbaum y Salas (2008) con equipos de la Marina se demostró que a través del ejercicio de la autocorrección en equipo hay mayores procesos de trabajo y participación y, por tanto, resultados más eficaces.

En la matriz de las formas de compartir conocimiento (figura 6) se observan cinco subcategorías asociadas, como son información e ideas en el equipo; lo hacen de manera informal en la socialización fuera del trabajo y de manera formal en él, donde se adquieren conocimientos, se aprende y se cambian comportamientos en el equipo, como afirman Sessa y London (2008) y Camelo, García y Sousa (2010), quienes resaltan que los mecanismos de interacción social cara a cara entre los integrantes de los equipos se constituyen en los instrumentos más adecuados para canalizar los procesos de compartir conocimiento.

De gran importancia es el liderazgo efectivo como subcategoría que emerge de las categorías: acciones para distribuir el conocimiento (figura 1), la interpretación mutua en el interior del equipo (figura 2), estructura del equipo (figura 3) y la categoría denominada desarrollo del trabajo en equipo, representada en la figura 4. Los participantes señalan frecuentemente la importancia del líder en cada una de las acciones para compartir conocimiento, como al expresar: "primero pienso que debe haber una cabeza, un ejecutor, o sea, un líder del proceso con el que nosotros manifestemos las inquietudes, con el que hablemos, propongamos cosas, para desarrollarlas y obtener los resultados que todos esperamos". En esta subcategoría se resalta la habilidad del líder para escuchar, organizar, desarrollar acciones en equipo desde sus habilidades sociales y, en este caso particular, su habilidad política entendida con frecuencia como una habilidad social en el trabajo como un recurso valioso, no solo a nivel individual sino también para los equipos, como lo refieren Lvina, Mahery Harris (2016) en su investigación con 115 equipos, donde demuestran que la habilidad política y el liderazgo aportan a la eficacia del equipo y la confianza mutua entre los miembros.



También los participantes de la investigación en sus aportes dan relevancia a la función del líder frente al intercambio del material escrito (figura 6); su rol es fundamental ya que recopila y organiza el material del equipo que en diferentes oportunidades servirá para fortalecer y enriquecer el conocimiento de los integrantes del equipo, "... y él (el líder) también maneja una carpeta donde guarda en físico el material que nosotros le entregamos para ..."

Así mismo, dando relevancia a las habilidades para liderar equipos que comparten conocimiento, Liberona y Ruiz (2013) hicieron una investigación en 100 empresas chilenas utilizando una metodología cualitativa, aplicando encuestas y entrevistas en profundidad a 146 supervisores, jefes, ejecutivos estratégicos y directores de recursos humanos, identificando entre las principales causas de los problemas para la implantación de programas de gestión del conocimiento la falta de liderazgo y de un responsable capacitado, con un porcentaje de 44,6%. Se resalta así la importancia del liderazgo y todas las habilidades gerenciales que implica desarrollar.

En conclusión, para comprender el significado de compartir conocimientos en el interior del equipo se requiere la capacidad de desarrollar habilidades de trabajo por parte de cada uno de los integrantes (Patel et al., 2000); para ello es preciso tener en cuenta el significado de cada una de las subcategorías para el equipo en general, llegar a acuerdos conceptuales y buscar como equipo desarrollarlas y fortalecerlas de una manera permanente para el logro de los objetivos.

La gestión del conocimiento requiere una base científica (González, Avilés y Morales, 2007); por tanto, es necesario generar investigaciones como esta, que permitan comprender los procesos cognitivos de los equipos y cómo se pueden desarrollar de una manera más productiva y real; esto permitirá avanzar en la formulación de problemas de investigación que respondan a las necesidades y vacíos que hay frente a los requerimientos para desarrollar equipos de trabajo eficaces, profundizando en el intercambio de conocimientos y la transferencia de conocimiento colectivo (Gibson, 2001).

Se resalta que esta investigación tiene en cuenta experiencias y puntos de vista de los miembros de un equipo de trabajo que impacta procesos de gestión en beneficio de la organización, sirviendo como una herramienta de perfeccionamiento de los procesos de dirección, evidenciándose la unión de la información disponible y las opiniones, propiciando la interacción entre las partes involucradas con el empleo de técnicas de dinámica de grupo e incrementando el conocimiento en los miembros de la organización, así como compartirlo y difundirlo en su beneficio, con vistas a disminuir el desbalance entre la información y el conocimiento en el equipo y la propia organización, como lo plantean González, Avilés y Morales (2007).

Se sugiere seguir profundizando en cada una de las categorías ya que son un aporte valioso para comprender los elementos de la gestión del conocimiento en el equipo de trabajo; se evidencia que tanto las categorías como las subcategorías corresponden a propuestas y sugerencias de investigaciones anteriores, enriquecen la teoría y permiten aclarar muchos conceptos que varios autores presentan como similares o iguales cuando en realidad no lo son.

Esta investigación es un gran aporte a nivel conceptual y comprensivo de los elementos de compartir conocimiento para entender un equipo como una estructura y un sistema vivo. Además, en la medida en que se siga profundizando en este tema, se avanzará en el proceso de comprender cómo formar equipos eficaces y de alto rendimiento.

## REFERENCIAS

- Abarca, A., y Ruiz, N. (2014). Análisis cualitativo con el ATLAS.ti. Costa Rica: Ed. San José.
- Alcover, C.; Gil, F., y Barrasa, A. (2004). Aprendizaje de equipo: Adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje. *Psicothema*. Vol. 16, No. 003.
- Alcover, C.; Rico, R., y Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales:

- Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1).
- Anand, V.; Clark, M.; Zellmer-Bruhn, M. (2003). Team knowledge structures: Matching task to information environment. **Journal of Managerial Issues.** Vol. 15, Iss. 1.
- Baba, M.; Gluesing, J.; Ratner, H., and Wagner, K. (2004). The contexts of knowing: natural history of a globally distributed team. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, Iss. 5.
- Borda, M. (2014). Efectos del conocimiento compartido y la seguridad psicológica en la eficacia de los equipos de trabajo. *Criterio Libre*, 12 (20).
- Cannon-Bowers, J., and Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 22, Iss. 2.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3).
- Camelo, C.; García, J.; Sousa, E. (2010). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 42.
- Strauss, A., y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Corbin, Juliet, & Strauss, Anselm (1990). Grounded Theory Research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, (1).
- Gibson, C. (2001). From knowledge accumulation to accommodation: Cycles of collective cognition in work groups. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 22, Iss. 2.
- Gibson, C.; Zellmer-Bruhn, M. (2001). Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. **Administrative Science Quarterly.** Vol. 46, Iss. 2.
- Gil, F.; Alcover, C., and Peiró, J. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*; 20.
- González, E.; Avilés, R., y Morales, M. (2007). La reunión de conocimiento: un método para gestionar el conocimiento organizacional. *ACIMED*, 15 (1).
- Jain, A.; Fennell, M.; Chagpar, A.; Connolly, H.; Nembhard, I. (2016). Moving Toward Improved Teamwork in Cancer Care: The Role of Psychological Safety in Team Communication. *Journal of oncology practice*.
- Kozlowski, S., and Ilgen, D. (2007). The Science of Team Success. *Scientific American Mind*, 18 (3).
- Liberona, D., y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29.
- Lvina, E.; Maher, L., y Harris, J. (2016). Political Skill, Trust, and Efficacy in Teams. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. First published.
- Mankin, D.; Cohen, S.; Bikson, T. (1997). Teams and technology: Tensions in participatory design. **Organizational Dynamics.** Vol. 26, Iss. 1.
- Martínez, M. (2004). Ciencia y Arte en la metodología cualitativa. México: Trillas.
- Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad de la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27 (2).
- Mesmer, J.; Carter, D.; Asencio, R.; DeChurch, L. (2016). Space Exploration Illuminates the Next Frontier for Teams Research. *Group Organization Management*, 4.

- Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 10, Issue 3.
- Patel, V.; Cytryn, K.; Shortliffe, E., and Safran, C. (2000). The Collaborative Health Care Team: The Role of Individual and Group. *Teaching & Learning in Medicine*, Vol. 12, Issue 3.
- Peiró, J.; Prieto, F., y Roe, R. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen II. Aspectos psicosociales del trabajo.
- Ren, Y.; Carley, K., and Argote, L. (2006). The Contingent Effects of Transactive Memory: When Is It More Beneficial to Know What Others Know? **Management Science**, Vol. 52, Iss. 5.
- Sandoval, C. (1996). Investigación cualitativa. Bogotá: ICFES.
- Sessa, V., and London, M. (2008). *Work group learning: Understanding, improving and assessing how groups learn in organizations*. New York: Taylor & Francis Group.
- Smith-Jentsch, K.; Cannon-Bowers, J.; Tannenbaum, S., and Salas, E. (2008). Guided Team Self-Correction: Impacts on Team Mental Models, Processes, and Effectiveness. *Small Group Research*, 39 (3).
- Torrelles, C.; Coiduras, J.; Isus, S.; Carrera, F.X.; París, G., y Cela, J.M. (2012). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 15 (3).
- Tucker, K.; Wakefield, A.; Boggis, C.; Lawson, M.; Roberts, T., and Gooch, J. (2003). Learning together: clinical skills teaching for medical and nursing students. *Medical Education*. 37 (7).