

**METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDADES DE
PRÁCTICA**

ALIX MARLYY CIRO BEDOYA
MARTHA ESTELLA VÁSQUEZ FERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
MEDELLÍN
2011

**METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDADES DE
PRÁCTICA**

ALIX MARLYY CIRO BEDOYA
MARTHA ESTELLA VÁSQUEZ FERNÁNDEZ

Con la presente monografía se presenta para optar por el título de
Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad

Asesor Metodológico:
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
MEDELLIN
2011

A Dios, a nuestras familias y demás personas que nos apoyaron y acompañaron durante este proceso de formación.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a cada uno de los profesores que nos acompañaron durante estos dos semestres y que compartieron con nosotros todas sus vivencias, experiencias y conocimientos, permitiéndonos explorar otras áreas del saber que hasta ahora habían sido ajenas a nuestra profesión y que hoy nos enriquecen personal y profesionalmente.

También nuestros agradecimientos a todos nuestros compañeros de la cohorte 24 con quienes compartimos momentos especiales donde se forjaron lazos de amistad y compañerismos.

A nuestras empresas agradecemos no solo permitirnos los espacios y los recursos sino también porque hoy son escenarios de nuestro desarrollo y crecimiento.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
ABSTRACT	13
GLOSARIO	16
INTRODUCCIÓN	19
OBJETIVOS	20
OBJETIVO GENERAL	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1. LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA (COP)	21
1.1 DÓNDE SE APLICA EL CONCEPTO DE COMUNIDAD DE PRÁCTICA	22
1.2 ELEMENTOS DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA	23
1.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA	25
1.4 ESTRUCTURA DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA	26
1.5 VALOR DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS PARA LAS ORGANIZACIONES	26
2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL	28
2.1 CONCEPTOS ASOCIADOS AL CONOCIMIENTO	29
2.2 PROCESOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	31
2.3 TRANSFORMACIONES DEL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO Y TÁCITO	33
2.4 CONCEPTO DE CAPITAL INTELECTUAL Y LA IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES	35
2.4.1 Qué es el Capital Intelectual: Algunos Conceptos	36
2.5 PRINCIPALES MODELOS DEL CAPITAL INTELECTUAL	39
2.5.1 Modelo Intelect	39
2.5.2 Navigator de Skandia	41
2.5.3 Balance Scorecard.	47
2.5.4 Technology Broker	50

2.6 MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL	50
2.6.1 Creación de Capital intelectual mediante la Administración del conocimiento	52
3. METODOLOGÍA DE CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA	54
3.1 PROCESO DE CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA	56
3.2 GESTIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA	59
3.3 PORTAL DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA	60
3.4 ESTRUCTURA DEL PORTAL DE CONOCIMIENTO DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA	61
3.5 RECOMENDACIONES	62
3.6 INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA	64
4. DISEÑO DE LA MEMORIA EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN	67
4.1 CONCEPTO MEMORIA EMPRESARIAL	67
4.2 DIAGNOSTICO MEMORIA EMPRESARIAL EPM	69
4.2.1 Representación Modelo Causa-Efecto	70
4.3 DISEÑO DE MEMORIA EMPRESARIAL PARA EPM	73
4.3.1 Esquema de Diseño	73
4.3.1.1 Representación del conocimiento	73
4.3.1.2 Usuarios, Seguridad y Accesibilidad	75
4.3.1.3 Integración de Fuentes de Información	75
4.3.1.4 Confiabilidad de Contenidos	76
4.3.1.5 Motivación a los Expertos	77
5. CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	85

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Indicadores de capital intelectual	51
Tabla 2. Objetivos e indicadores	57

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Gráfica 1. Conocimiento explícito y tácito	34
Gráfica 2. Esquema de valor de mercado de Skandia	43
Gráfica 3. Representación Modelo Causa-Efecto	70

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. CUADRO COMPARATIVO	86
ANEXO B. ESQUEMA DE VALOR SKANDIA	87
ANEXO C. CLASIFICACIÓN CAPITAL INTELECTUAL	88
ANEXO D. ESTRUCTURA Y FUNCIÓN CAPITAL INTANGIBLE	89

RESUMEN

Según Wenger, McDermott y Snyder (2002) una comunidad de práctica (CP) es «un grupo de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema, y que profundizan su conocimiento y pericia en esta área a través de una interacción continuada».

Las comunidades de conocimiento saben qué tipo de conocimiento es importante y la forma de transferirlo y que es más útil para utilizarlo, estas asociaciones tienen una gran capacidad para generar altos niveles de complejidad del conocimiento, así como el conocimiento tácito y explícito.

Para administrar el conocimiento de una empresa, el primer paso debe ser la identificación de los conocimientos que se poseen y la evaluación preliminar de las características competitivas de estos. Luego el conocimiento debe ser transferido y divulgado profundamente dentro de la estructura de la organización, para poder integrar el conocimiento actual con el conocimiento nuevo adquirido del exterior o desarrollado internamente en la empresa. Para lograr esto, es necesario capturar el conocimiento en una estructura física que se pueda manejar y transmitir y que permita extraer de ella nuevamente el conocimiento por medios sensoriales, sin necesidad de recurrir a la persona que lo originó. Sin embargo, todo este conocimiento debe transformarse posteriormente en innovación para que traiga resultados tangibles a la empresa.

El capital intangible o capital intelectual, representa, en estos últimos años, el valor más importante para hacer frente al reto competitivo de nuestro tiempo. Estamos viviendo en una sociedad en la que están adquiriendo primacía los conocimientos teóricos y los conocimientos tácitos sobre cualquier otra clase de conocimiento, es decir, son relevantes aquéllos que requieren de un determinado modelo mental y de unos procesos basados en la creación, en las ideas, en la

abstracción y en la innovación. En las empresas no siempre es reconocido y su manejo rara vez es el más adecuado, debido a la carencia de herramientas y metodologías que permitan identificarlo y cuantificarlo de manera eficaz. Sin embargo, los factores económicos de hoy en día hacen obvia la necesidad de unir el capital intelectual y el conocimiento a los objetivos estratégicos de la compañía, y de esta manera lograr que las empresas se ubiquen en una posición más competitiva dentro del mercado.

La combinación de datos, información y conocimientos requeridos para dar a conocer los objetivos estratégicos de una organización se construyen en la memoria empresarial o corporativa.

La memoria empresarial es la suma de conocimientos individuales, colectivos y corporativos que una organización dispone para resolver situaciones problemáticas complejas en el ámbito de los negocios. Este conocimiento se manifiesta a través de procesos que generan la inventiva y contribuyen con la productividad, por ejemplo por medio de la creación de procedimientos, métodos, prácticas y soluciones.

Consolidar una herramienta como las comunidades de práctica proporcionan valiosos aportes que ayudarán a la administración del conocimiento y a las organizaciones a dar un manejo apropiado y eficiente de tareas rutinarias y sencillas, y que las tareas complejas, no rutinarias o repentinas tengan un manejo oportuno, competente y dentro del contexto de los objetivos estratégicos de la compañía.

Para EPM, de cara a su estrategia de crecimiento, es fundamental garantizar la consolidación de las Comunidades de Práctica como una herramienta de la Gestión del Conocimiento que le permita crear una ventaja competitiva, incrementar sus beneficios económicos y aumentar la divulgación del

conocimiento. Hoy EPM dejó de ser una empresa local, para convertirse en un grupo empresarial de carácter internacional, lo que le exige una respuesta más rápida a las demandas de su entorno, una mayor velocidad en sus procesos y ante todo una fuerte orientación hacia las necesidades y demandas de sus mercados. Estos niveles de adaptación y crecimiento dependerán de la capacidad de expandir los conocimientos adquiridos durante 55 años de trabajo, de una actitud para crear los resultados que desee, de establecer nuevos patrones de pensamiento y de aprender con mayor rapidez que sus competidores.

ABSTRACT

Many organizations begin to consider to his communities of practice or communities of knowledge as a key element in his strategy of Management of Knowledge, EPM is not the exception and for it the importance of consolidating these groups of workers who share his knowledge to near a discipline, a skill or a common interest. The communities of knowledge know that type of knowledge is important and the way of transferring it and that is more useful to use it, these associations have a great aptitude to generate high places levels of complexity of the knowledge, as well as the tacit and explicit knowledge.

To administer the knowledge of a company, the first step must be the identification of the knowledge that are possessed and the preliminary evaluation of the competitive characteristics of these. Then the knowledge must be transferred and spread deeply inside the structure of the organization, to be able to integrate the current knowledge with the new knowledge acquired of the exterior or developed internally in the company. To achieve this, it is necessary to capture the knowledge in a physical structure that could handle and transmit and that allows to extract from her again the knowledge for sensory means, without need to appeal the person who originated it. Nevertheless, all this knowledge must transform later in innovation in order that it brings tangible results to the company.

The intangible capital or the intellectual capital, it represents, in the latter years, the most important value to face to the competitive challenge of our time. We are living in a company in that the theoretical knowledge is acquiring primacy and the tacit knowledge on any other class of knowledge, that is to say, being relevant those that they need of a certain mental model and of a few processes based on the creation, in the ideas, in the abstraction and in the innovation. In the companies not always it is recognized and his managing rarely is the most suitable, due to the lack of tools and methodologies that allow to identify and to quantify it in an

effective way it. Nevertheless, the economic factors of nowadays make obvious the need to join the intellectual capital and the knowledge to the strategic aims of the company, and hereby to achieve that the companies are located in a more competitive position inside the market.

The combination of information, information and knowledge needed to announce the strategic aims of an organization they are constructed in the managerial or corporate memory.

The managerial memory is the sum of individual, collective and corporate knowledge that an organization arranges to solve problematic complex situations in the area of the business. This knowledge demonstrates across processes that they generate the inventiveness and contribute with the productivity, for example by means of the creation of procedures, methods, practices and solutions.

To consolidate a tool as the communities of practice there provide valuable contributions that will help the administration of the knowledge and the organizations to give an appropriate and efficient managing of routine and simple tasks, and that the complex, not routine or sudden tasks have an opportune, competent managing and inside the context of the strategic aims of the company.

For EPM, with a view to his strategy of growth, it is fundamental to guarantee the consolidation of the Communities of Practice as a tool of the Management of the Knowledge that allows him to create a competitive advantage, to increase his economic benefits and to increase the spreading of the knowledge. Today EPM I stop being a local company, to turn into a managerial group of international character, which demands a more rapid response from him to the demands of his environment, a major speed in his processes and first of all a strong orientation towards the needs and demands of his markets. These levels of adjustment and growth will depend on the capacity expanding the knowledge acquired for 55 years

of work, of an attitude to create the results that he wishes, of new bosses of thought establish and of learning with major rapidity that his competitors.

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO: Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés.
Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización.

CAPITAL ESTRUCTURAL: hace referencia a cuando el conocimiento latente en las personas y grupos es explicitado, sistematizado e interiorizado por la organización, en aras a su concreción. Representa al conocimiento estructurado por la empresa y recogido en sistemas de información y comunicación, en tecnología disponible, en procesos de trabajo, en patentes, en sistemas de gestión, etc. Este capital estructural es propiedad de la empresa.

CAPITAL HUMANO: se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y los grupos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad para aprender. El capital humano no lo posee la empresa aunque puede disponer de él según los contratos establecidos:

CAPITAL INTELECTUAL: hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa: es conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia, que puede utilizarse para crear valor.
suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una empresa que le dan a ésta una ventaja competitiva.” Por lo tanto, los directivos necesitan identificar quiénes producen este capital dentro de su empresa, motivarlos a compartirlo y luego gestionarlo.

CAPITAL RELACIONAL: se refiere al valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con su entorno, en concreto con el conjunto de sus

“agentes frontera” (clientes, proveedores, poderes públicos, consumidores, agentes sociales, etc.)

COMUNIDAD DE PRÁCTICA (CoP): Comunidad de práctica son grupos de personas que comparten una inquietud o una pasión por algo que ellas hacen y que interactúan regularmente para aprender cómo hacer eso mejor.

CONOCIMIENTO EXPLÍCITO: Tipo de conocimiento que se debe expresar con facilidad o que puede ser codificado o formalizado. Es aquel tipo de conocimiento que puede ser transmitido con cierto orden y dentro de una estructura, se encuentra representado por los formatos, los reportes, los diversos documentos, las pantallas, entre otros. Se debe señalar que este tipo de conocimiento puede y debe ser registrado en sistemas informáticos.

CONOCIMIENTO TÁCITO: Tipo de conocimiento que es difícil de formalizar o comunicar como puede ser la experiencia, las habilidades, la intuición, etc. Es todo el conocimiento que cada persona ha acumulado a lo largo de los años y que constituye lo que se denomina “experiencia”, se manifiesta también en los estudios que ha seguido, su forma de ser, sus propias actitudes, lo aprendido por el paso de las culturas organizacionales en las que ha intervenido, etc.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: Proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, cuyo objeto es aportar a los profesionales de la compañía los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor.

MEMORIA EMPRESARIAL: se entiende como la suma de conocimientos individuales, colectivos y corporativos que una organización dispone para resolver situaciones problemáticas complejas en el ámbito de los negocios. Este conocimiento se manifiesta a través de procesos que generan la inventiva y

contribuyen con la productividad, por ejemplo por medio de la creación de procedimientos, métodos, prácticas, soluciones.

RECURSOS INTANGIBLES: Cualquier cosa que pueda crear valor pero que no puede tocarse con las manos.

INTRODUCCIÓN

Muchas organizaciones están comenzando a considerar a sus comunidades de práctica o comunidades de conocimiento como un elemento clave en su estrategia de Gerencia de Conocimiento, EPM es una fuente de conocimiento atomizado, esta disperso en todas las dependencias de la empresa y en un amplio sector geográfico con grandes fortalezas técnicas, de alto nivel competitivo y con ello la importancia de consolidar estos grupos de trabajo que comparten su conocimiento a cerca de una disciplina, una destreza o un interés común, promoviendo el aprendizaje organizacional, soportado en la gestión de la información y orientado al logro de sinergias corporativas, compartir las buenas prácticas y canalizar las lecciones aprendidas.

Nuestra metodología se baso en la recopilación, análisis y síntesis de gran cantidad de fuentes bibliográficas y documentación encontrada por medio de Internet. Nuestro objetivo final es constituir una fuente de información y referencia útil que permita comprender los fundamentos básicos de las comunidades de practica y lo que a su alrededor se teje, sus grandes aportes e importancia, en una economía donde constantemente cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores, los clientes son más exigentes día tras día y los productos quedan obsoletos rápidamente, solo alcanzarán el éxito las empresas que de una manera consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a los procesos y productos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Crear la metodología para construir las comunidades de práctica al interior de EPM para incrementar el valor del capital intelectual de la organización y mejorar el desempeño de sus trabajadores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir la metodología para la creación del capital intelectual mediante la administración del conocimiento.
- Contribuir a mantener la memoria empresarial de la organización
- Construir la metodología de creación de una comunidad de práctica.

1. LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA (COP)

De acuerdo con el Diccionario de la lengua española, *comunidad* es: conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes, ejemplo: Comunidad católica, lingüística. Y *práctica* es: conocimientos que enseñan el modo de hacer algo, por lo que podríamos decir que una Comunidad de Práctica es conjunto de personas vinculadas a través de un conocimiento común que enseña el modo de hacer algo.

En su libro "Cultivating Communities of Practice"¹, Etienne Wenger define a las comunidades de práctica como "grupos de personas que comparten un interés, una problemática específica o simplemente una pasión sobre algún tema particular y que profundizan su conocimiento y experticia en ese tema mediante la interacción con otras personas en forma continua y sostenida". Wenger plantea que "desde el principio de la historia, los seres humanos han formado comunidades que acumulan su aprendizaje colectivo en prácticas sociales". "Las comunidades de práctica presuponen una teoría del aprendizaje que parte del siguiente aserto: el compromiso en una práctica social es el proceso fundamental a través del cual nosotros aprendemos y consecuentemente devenimos quienes somos. El primer elemento de análisis no es ni el individuo ni las instituciones sociales, sino más bien la Comunidad de Práctica que las personas crean para compartir en el tiempo sus experiencias".

Y en EPM se describen como "grupos sociales constituidos intencionalmente con el propósito de desarrollar o aplicar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias y casos".

¹ Cultivating Communities of Practice. Etienne Wenger, McDermott Richard, William Snyder. Harvard Business School Press. 2002

1.1 DÓNDE SE APLICA EL CONCEPTO DE COMUNIDAD DE PRÁCTICA

El concepto de comunidad de práctica ha encontrado una serie de aplicaciones prácticas en los negocios, en el diseño organizacional, en el gobierno, la educación, las asociaciones profesionales, los proyectos de desarrollo, etc.

En las organizaciones, el concepto ha sido adoptado con mayor facilidad por la gente de negocios, gracias a que reconocen el conocimiento como un activo crítico que debe ser gestionado de manera estratégica. Los esfuerzos iniciales en la gestión del conocimiento se habían centrado en los sistemas de información con bajos resultados. Las Comunidades de Práctica proporcionan un nuevo enfoque, centrado en las personas y en las estructuras sociales que les permitan aprender con y de los demás. Hoy en día, son pocas las organizaciones que no tienen dentro de sus herramientas de Gestión del Conocimiento a las Comunidades de la Práctica.

Este interés por las Comunidades de Práctica se explica debido a que ellas se conciben como un mecanismo para el desarrollo de capacidades estratégicas en las organizaciones en la medida en que:

- Las comunidades de práctica permiten a los profesionales asumir la responsabilidad colectiva para la gestión de los conocimientos que necesitan, reconociendo que, dada la estructura adecuada, están en la mejor posición para hacerlo.
- Comunidades entre profesionales, crea un vínculo directo entre el aprendizaje y el rendimiento, porque las mismas personas participan en Comunidades de Práctica y en los equipos y unidades de negocio.

- Los profesionales pueden abordar los aspectos tácitos y dinámicos de la creación e intercambio de conocimientos, así como los aspectos más explícitos.
- Las comunidades no están limitadas por las estructuras formales: crean conexiones entre las personas a través de fronteras organizativas y geográficas.

Desde esta perspectiva, el conocimiento de una organización vive en una red de Comunidades de Práctica, cada una encargada de cuidar un aspecto específico de la competencia que la organización necesita. Sin embargo, las características que hacen que las Comunidades de la Práctica logren sus propósitos y puedan ser totalmente útiles para la organización son: la autonomía, la orientación profesional, la informalidad, la destrucción de frontera jerárquicas; son características que los convierten en un reto para las organizaciones jerárquicas tradicionales.

1.2 ELEMENTOS DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Existen una serie de características esenciales para que una Comunidad de Práctica pueda ser considerada como tal, y estas son:

DOMINIO: una comunidad de práctica no es más que una red de conexiones entre personas, que poseen una identidad definida por interés en un dominio compartido; por lo tanto implica un compromiso con el dominio, y una competencia compartida que distingue a los miembros de una comunidad de otras personas. El dominio no es necesariamente algo reconocido como "experiencia" fuera de la comunidad.

COMUNIDAD: en la búsqueda de un dominio de su interés, los miembros participan en actividades conjuntas y debates, para ayudarse mutuamente y compartir información. Construyen relaciones que les permitan aprender unos de otros. Un sitio Web en sí no es una comunidad de práctica. Tener la misma profesión no hace a una comunidad de práctica a menos que los miembros interactúan y aprenden juntos.

PRÁCTICA: una comunidad de práctica no es más que una comunidad de intereses. Desarrollan un colección de recursos compartidos: experiencias, historias, herramientas, maneras de abordar los problemas recurrentes, en definitiva una práctica compartida. Esto toma tiempo e interacción permanente.

LUGAR DONDE ENCONTRARSE: Este puede ser un espacio físico o virtual y gracias a la Internet, hoy es posible agrupar a personas geográficamente muy distantes en una misma comunidad de contacto inmediato y acceso prácticamente ilimitado a conocimiento e información para buscar soluciones a problemas comunes. La disponibilidad de nuevo conocimiento aumenta en la medida en que las experiencias humanas crecen y se difunden por los sistemas de aprendizaje, las redes de información y comunicación que se han creando, el modo como las personas reciben y analizan dicha información, y la manera como la adaptan de acuerdo con su experiencia.

LIDERAZGO: Como en todo proceso de Gestión del Conocimiento debe existir un líder que asuma el papel de ser un constructor de cultura y un animador de procesos, porque tiene retos como los de crear una visión, difundirla y seguirla, identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual de la empresa; ser agente de cambio y gestionarlo al interior de la organización; fortalecer el trabajo en equipo; promover un alto nivel de energía y orientación a los resultados. Para lograr el éxito de una Comunidad de Práctica se requiere de un líder proactivo, exigente y sobre todo motivador. El conocimiento reside en la mente de las

personas y de allí su conexión inicial con el liderazgo acrecienta al considerar que la demanda de aprendizaje requiere de escenarios de interacción para compartirlo y dinamizarlo, para luego aplicarlo en función de procesos y resultados concretos.

CULTURA: Como las Comunidades de Práctica se enmarcan dentro de la estructura organizativa, es importante la cultura imperante en la organización. Si la cultura de la organización es abierta y fomenta el flujo de información entre sus miembros, las Comunidades de Práctica tienen más posibilidades de crearse y mantenerse que en caso de organizaciones más cerradas, individualistas y con limitaciones a la hora de compartir información.

La combinación de estos elementos constituye una Comunidad de Práctica, sin alguno de ellos, dejaría de serlo.

1.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA

- Las Comunidades de Práctica se basan en un principio elemental: todos tienen algo para enseñar y todos tienen algo para aprender.
- El éxito propio es el éxito de los demás, y sólo la colaboración y la participación activa permitirán resolver los problemas comunes.
- Se trata, en síntesis, de un grupo que, mediante la interacción de conocimiento, prácticas e información, se ayuda mutuamente desarrollando competencias para resolver un problema o avanzar en una idea o proyecto.
- A diferencia de otros tipos de redes, las Comunidades de Práctica necesitan una figura, un líder que las mantenga vivas, que juegue un rol de facilitador para cohesionarse y establecer relaciones de confianza.

- Cada participante debe sentirse cómodo y reconocido para aportar o traer un problema a la comunidad y, a su vez, percibir que la comunidad intenta ayudarlo.

1.4 ESTRUCTURA DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Las Comunidades de Práctica, así como cualquier otra estructura organizativa, se crean con base en una disposición definida establecida. Las Comunidades de Práctica están formadas por grupos de personas autogestionadas, estableciendo un líder que será quien sea el encargado de animar, supervisar y dinamizar la comunidad. Es cierto que cada participante actúa en beneficio mutuo, pero también es cierto que es la organización quien debe recoger, estructurar y almacenar el conocimiento que surja de la Comunidad de Práctica.

El carácter voluntario de las comunidades de práctica requiere de un reconocimiento y estímulo que permitan aumentar su productividad y demostrar al resto de la organización lo beneficioso de dicha comunidad.

1.5 VALOR DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS PARA LAS ORGANIZACIONES

Las empresas en vanguardia en la "economía del conocimiento" están teniendo éxito basándose en las comunidades de prácticas:

- El Banco Mundial responde a su visión de luchar contra la pobreza, tanto con el conocimiento, como con dinero, apoyándose en comunidades de prácticas formadas por empleados, clientes y socios externos.
- Organización CORONA, actualmente tiene 25 comunidades de práctica y son consideradas como una herramienta muy poderosa, tanto para el desempeño

como para el desarrollo de sus colaboradores y la creación de sinergias que permiten ahorros y mejoras en sus procesos.

- Shell Oil se basa en las comunidades de prácticas para preservar su excelencia técnica en sus múltiples unidades de negocio, regiones geográficas, y equipos de proyecto.

2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL

La gestión del conocimiento ha sido identificada como uno de los factores clave para el desarrollo, sostenimiento y competitividad de las organizaciones. Su propósito principal es lograr que el conocimiento sea reconocido y aprovechado como cualquier otro activo de negocio, como algo que se utiliza, mantiene y distribuye en beneficio de la organización.

La inserción de las organizaciones en la economía del conocimiento demanda de ellas una reestructuración que les permita integrar y explotar el conocimiento en su operación convencional. Las organizaciones orientadas a conocimiento requieren nuevas estructuras, cambios culturales profundos, nuevas plataformas tecnológicas y modelos para la estructuración del conocimiento y de los procesos que permiten gestionarlo. Sin embargo, los modelos, metodologías, estándares existentes para el diseño, despliegue, evaluación y mejora de estrategias, estructuras y procesos organizacionales se quedan cortos para soportar las nuevas tendencias. La dimensión del conocimiento, y aun más el enfoque hacia la gestión del conocimiento no está presente, y no se reconocen lineamientos claros sobre la forma de hacer un uso más eficiente del conocimiento, ni como reconocerlo e integrarlo como un elemento clave que interviene en los procesos convencionales.

Por otra parte, los equipos responsables del diseño y despliegue de estrategias, procesos y estructuras organizacionales de la gestión del conocimiento deben enfrentarse a organizaciones heterogéneas, disímiles, en ambientes que cambian con mucha rapidez, debido a las condiciones del mercado, los clientes, sus necesidades, y la competencia; características que hacen que no exista una forma universal de gestionar conocimiento. Cada organización debe diseñar y aplicar su propia propuesta y disponer de instrumentos que permitan hacerle seguimiento, evaluarla y evolucionarla.

Es fundamental entonces bajo esta perspectiva la definición clara de métodos, metodologías, herramientas para apoyar a los equipos responsables de la gestión del conocimiento, en el diseño de estrategias, procesos, estructuras orientadas al conocimiento y su gestión, que permitan convertirlo en un activo estratégico al integrarlo de manera efectiva en la operación diaria de la organización .

2.1 CONCEPTOS ASOCIADOS AL CONOCIMIENTO

Existen dos conceptos fuertemente asociados al conocimiento y son: los datos y la información.

- **Datos:** se caracterizan generalmente como un conjunto de hechos claros respecto a diferentes eventos y el mundo en general. Son grupos de números, letras o símbolos y carecen de significado intrínseco por sí solos.
- **Información:** es el resultado de calcular, analizar, contextualizar y sintetizar los datos. Esta constituida entonces por los datos enriquecidos con relevancia y propósito. Se almacena generalmente en medios como documentos, correos electrónicos, y otros.

Para que la información se convierta en conocimiento es necesario que esta sea comparada, analizada, discutida, aceptada y almacenada por un individuo y que a su vez este la transforme en experiencias tácitas, ideas, observaciones, valores y juicios. Y definir el conocimiento es difícil debido a la dificultad que existe para identificarlo. Durante muchos años, las áreas de Gestión Humana han pretendido identificar el conocimiento adquirido por el personal a través de evaluaciones, exámenes, controles, etc. Estas actividades se enfocan en las observaciones obtenidas por el individuo cuando realiza actividades de resolución de problemas, lo cual es un elemento clave a la hora de buscar una definición adecuada para el conocimiento.

El conocimiento posee muchas propiedades que son relevantes para su gestión ya que este se puede transferir sin perderse. El que transmite conocimiento no lo pierde, sino que lo duplica, su utilización constante genera más conocimiento y aumenta su valor y su falta de utilización causa depreciación y pérdida de valor.

Debido a la naturaleza de su almacenamiento en la mente de las personas y en las organizaciones (si no está debidamente documentado o inventariado), los conocimientos evolucionan en función de los cambios que se producen en sus poseedores. Por ejemplo, cuando se marcha de la empresa un ingeniero que ha manejado proyectos importantes, la empresa perderá el conocimiento relacionado a su trabajo, a menos que se haya logrado distribuir previamente a través de la organización.

El conocimiento que posee la organización puede tener dos tipos de características: una de intensidad y otra de extensión. La característica de extensión está relacionada con la cantidad de personas que en un momento dado poseen el conocimiento. Muy ligado a ello está el tema de quién posee el conocimiento: ¿lo poseen las personas, lo poseen las organizaciones, lo poseen los objetos? Un ejemplo es un equipo de fútbol. Un equipo de fútbol es un ejemplo claro de organización en que el conocimiento es muy importante. Y no es un tipo de conocimiento que se estructure normalmente en bases de datos o en libretas. Lo que es interesante de un equipo de fútbol es que a pesar de que unas personas tengan un conocimiento que han adquirido a lo largo de su vida, puede hacer que la organización no funcione. En cambio, puede suceder que al cabo de cuatro días, sin que esta gente haya aprendido nada más, sin que haya habido ninguna evolución clara, la organización funcione. Ello nos dice que probablemente el conocimiento, cuando lo consideramos como aquello que permite a una organización –a un equipo de fútbol, por ejemplo– actuar en función de lo que ve en su entorno, es algo más que la simple suma de lo que tiene cada persona por separado.

Los expertos en ciencia cognitiva lo han estudiado y algunos de ellos llegan a la conclusión de que lo que hacemos con nuestro conocimiento es, en parte, tenerlo en la cabeza y, en parte, ir depositándolo, ir representándolo, ir esculpiéndolo de algún modo en objetos que utilizamos y que nos ayudan a utilizarlo. Por lo tanto, todo nuestro conocimiento es el conjunto del conocimiento que tenemos en la cabeza más el de los objetos que utilizamos –objetos que pueden ser físicos, que pueden ser bases de datos o que pueden ser muchas otras cosas.

Pero, además, en una organización, aparte de las personas y de los objetos que utilizan las personas, también existen otras cosas que contienen conocimiento, como por ejemplo los procesos. Un proceso permite tener establecidas ciertas maneras de hacer las cosas, maneras que a lo largo del tiempo se ha comprobado que funcionan y que ahorran el trabajo de tener que repensar cada vez que se hace lo mismo.

Y finalmente, un elemento también importantísimo que ayuda a hacer que el conocimiento realmente funcione es el contexto. El contexto es lo que permite interpretar el conocimiento, lo que permite transmitirlo. El contexto de trabajo comprende muchas cosas y el hecho de eliminarlas hace que sea imposible llevar a cabo los procesos habituales tal y como deben hacerse. Todo ello tiene una parte de conocimiento, y el conocimiento es el conjunto de todo ello.

2.2 PROCESOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la gestión del conocimiento hay dos procesos fundamentales cada uno de ellos se subdivide en otros, pero los básicos son dos: uno es la creación de conocimiento y el otro, la transmisión de conocimiento. La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras, incluso en el espacio y en el tiempo. Cuando se intenta poner de forma explícita el conocimiento en una base de datos, es ponerlo allí para que al cabo de un tiempo alguien pueda

recogerlo; en cierta medida, es transmitirlo en el tiempo. Y cuando se utilizan herramientas de comunicación lo que se hace es intentar transmitir el conocimiento en el espacio.

Además, estos dos procesos que pueden pensarse por separado también están totalmente interrelacionados, porque la creación de conocimiento no es algo que se pueda hacer partiendo de la nada, sino que para crear conocimiento se utiliza conocimiento que viene de otras personas y de otros lugares –por lo tanto, ha habido un proceso de transmisión previo. Son procesos que están muy interrelacionados y que juntos hacen que el conocimiento dentro de las organizaciones mejore y se utilice.

Por lo que se ha ido diciendo, la gestión del conocimiento intenta, en su vertiente más práctica, trabajar una serie de instrumentos que permiten fomentar la creación de conocimiento y, también, mejorar o impulsar su transmisión. Algunos ejemplos de estos instrumentos pueden ser las bases de datos relacionales, es decir, las bases de datos tradicionales básicamente de números o de cadenas de caracteres cortas pero también las bases de datos documentales cada vez más importantes que permiten realizar búsquedas, catalogar los documentos, etc. Esto en lo que concierne al conocimiento más explícito.

Ahora bien, también podemos hablar de instrumentos como las intranets y los portales del empleado, que contribuyen a hacer que haya comunicación, que permiten depositar documentos sin un grado tan alto de estructuración, etc. Y también existe la información de los directorios de expertos se pone a la disposición de los miembros de la organización para que puedan saber quiénes son los expertos en cada cosa, por otra parte, además de mostrar la persona y algún documento que esta persona haya escrito, también ofrecen la posibilidad de ponerse en contacto con ella y que esta persona, por teléfono o mediante un

encuentro personal, pueda transmitir el conocimiento que es más difícil de comunicar por otras vías.

Existen, asimismo, otros instrumentos, como por ejemplo herramientas que facilitan el flujo de trabajo, es decir, la manera de organizar los flujos de trabajo, herramientas que ayudan a trabajar en grupo –el trabajo en grupo es fundamental tanto para la creación como para la transmisión de conocimientos y actividades o actos como ferias del conocimiento, donde se fomenta que toda la gente de una organización, de un grupo de personas, comparta su conocimiento para extraer de ello un beneficio para todo el mundo.

2.3 TRANSFORMACIONES DEL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO Y TÁCITO

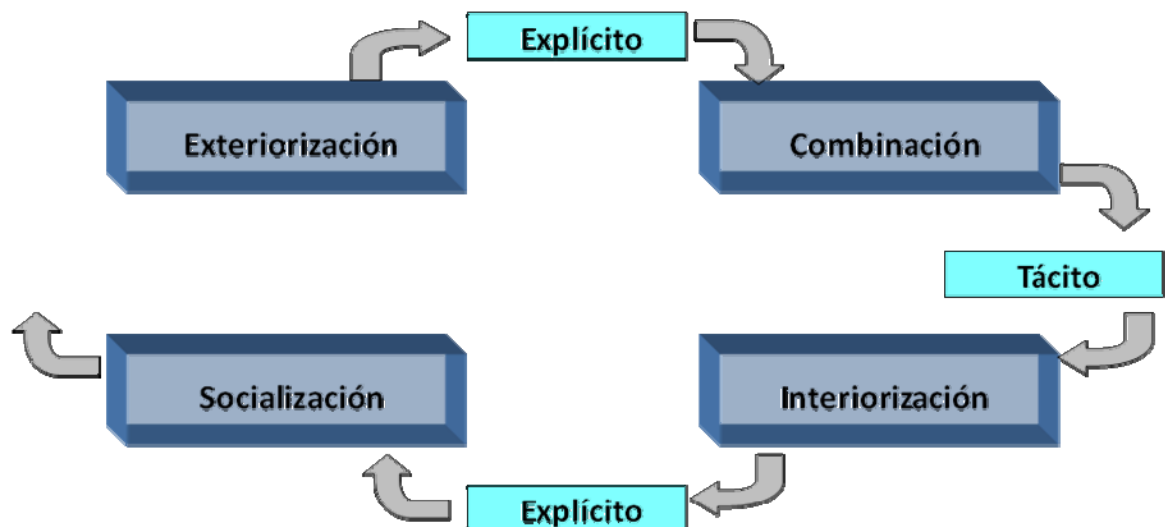
El conocimiento explícito y el tácito sufren una serie de transformaciones que juegan un papel fundamental en el marco de las Comunidades de Práctica:

- **Socialización:** de conocimiento tácito a conocimiento tácito; se generan habilidades y conocimiento a partir de la observación, de la imitación y de la práctica. Se presenta cuando por medio de la percepción de los sentidos se adquiere nuevos conocimientos, por ejemplo en las charlas, reuniones, entre otros.
- **Combinación:** de conocimiento explícito a conocimiento explícito; se combinan o integran partes de conocimiento explícito y se sintetizan en un nuevo conocimiento. Se presenta cuando un individuo revisa, analiza o sintetiza un documento y lo mejora o lo cambia.
- **Articulación:** de conocimiento tácito a conocimiento explícito; se articulan los fundamentos del conocimiento tácito individual y se hacen tangibles y fáciles de compartir, para crear nuevo conocimiento. Se presenta cuando se

concretan los conocimientos de las personas de la organización y se crean manuales de procedimientos, se implementan bases de datos de captura, se crean documentos para hacer mejores prácticas, entre otros.

- **Internalización:** de conocimiento explícito a conocimiento tácito; se transmite el nuevo conocimiento explícito y quienes lo reciben lo internalizan para extenderlo, integrarlo y reestructurarlo con su conocimiento tácito previo. Es cuando un empleado recibe una capacitación, lee documentos, manuales y luego de comprenderlos los aplica en sus labores o simplemente los almacena en su cerebro.

Gráfica 1. Conocimiento explícito y tácito



Se asume entonces que de los cuatro modos descritos, la articulación es el mecanismo de transformación más rico en la creación de conocimiento y es una pieza clave para crear Comunidades de Práctica en las Organizaciones.

2.4 CONCEPTO DE CAPITAL INTELECTUAL Y LA IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES

El capital intangible o capital intelectual, representa, en estos últimos años, el valor más importante para hacer frente al reto competitivo de nuestro tiempo. Estamos viviendo en una sociedad en la que están adquiriendo primacía los conocimientos teóricos y los conocimientos tácitos sobre cualquier otra clase de conocimiento, es decir, son relevantes aquéllos que requieren de un determinado modelo mental y de unos procesos basados en la creación, en las ideas, en la abstracción y en la innovación, tal y como indican Chan Kim y Mauborgne (1997). En el caso de los conocimientos teóricos, son importantes aquéllos que son de difícil transmisión y comunicación, dado que se basan en la experiencia y en el talento idiosincrásico.

El capital Intelectual define el conjunto de aportes (no materiales) que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas modernas; pero entonces ¿cómo se puede entender la relación entre capital intelectual y gestión del conocimiento?, la respuesta a dicha pregunta es que mientras el capital Intelectual representa los activos intangibles de una empresa (capital humano, capital estructural y capital relacional), la Gestión del Conocimiento intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del mismo.

El capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa: es conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia, que puede utilizarse para crear valor.

Es el conjunto de activos intangibles que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de

los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, entre otros, son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

2.4.1 Qué es el Capital Intelectual: Algunos Conceptos. Bueno (1998) descompone el capital intangible o intelectual en tres bloques²:

1. Capital humano
2. Capital estructural
3. Capital relacional

1. El capital humano se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y los grupos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad para aprender. El capital humano no lo posee la empresa aunque puede disponer de él según los contratos establecidos.

2. El capital estructural hace referencia a cuando el conocimiento latente en las personas y grupos es explicitado, sistematizado e interiorizado por la organización, en aras a su concreción. Representa al conocimiento estructurado por la empresa y recogido en sistemas de información y comunicación, en tecnología disponible, en procesos de trabajo, en patentes, en sistemas de gestión, etc. Este capital estructural es propiedad de la empresa.

3. El capital relacional se refiere al valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con su entorno, en concreto con el conjunto de sus “agentes frontera” (clientes, proveedores, poderes públicos, consumidores, agentes sociales, etc.)

² BUENO, E. (1998), “El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual”, Boletín de Estudios Económicos, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, nº 164, agosto.

Además Bueno (1998) considera el capital intelectual como el conjunto de competencias básicas distintivas, de carácter intangible, que permiten crear y sostener la ventaja competitiva. Según dicho autor, estas competencias, hacen referencia al capital humano o conjunto de competencias personales, capital organizativo o conjunto de competencias organizativas, capital tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas y capital relacional o conjunto de competencias relacionales o con el entorno.³

Según Tomas Stewartiv, se denomina Capital Intelectual, a “La suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una empresa que le dan a ésta una ventaja competitiva.” Por lo tanto, los directivos necesitan identificar quiénes producen este capital dentro de su empresa, motivarlos a compartirlo y luego gestionarlo.⁴

Un concepto más desarrollado del capital intelectual lo exponen Leif Edvinsson y Michael Malone cuando afirman que es: "El conocimiento que es valioso para la organización, formado del capital humano, estructural y del cliente".⁵

Si se hace un paralelo entre esta definición y la de Ulrich, el capital humano correspondería a las aptitudes de los empleados y el capital estructural sería el promotor del compromiso; entonces, el capital del cliente vendría a ser un elemento nuevo, el cual hace alusión a las relaciones de la empresa con sus clientes. Sin embargo estas, más que definiciones, son formas de clasificación del capital intelectual, y se tratarán más a fondo en el siguiente tema.

³ Ibid.

⁴ STEWARTIV, Tomas Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations

⁵ EDVINSSON, L.; Malone, M.S. (1999), "El Capital Intelectual", Gestión 2000, Barcelona.

Humberto Álvarez Laverde⁶, utiliza una definición de capital intelectual comúnmente aceptada: Capital Intelectual = Valor de Mercado – Activos Tangibles Netos, en donde: Valor de Mercado = El número de acciones de la empresa multiplicado por su precio en el mercado y Activos Tangibles Netos = La diferencia entre activos y pasivos.

Según lo anterior, el capital intelectual vendría a ser todo el valor oculto (que no aparece en el balance) que los agentes del mercado dan a la empresa a la hora de cotizarla en la bolsa de valores. Esta definición surge como respuesta a los intereses de los inversionistas en la estimación del valor actual de las organizaciones.

Stewart dice: “El capital intelectual es la suma de todo lo que las personas en una compañía saben, lo cual le da una ventaja competitiva en el mercado⁷”.

Stewart establece además, que un individuo puede tener un capital intelectual alto, pero si la organización tiene sistemas deficientes para hacerle seguimiento, el capital intelectual organizacional no alcanzará nunca todo su potencial. Lo anterior deja como conclusión la importancia de observar la organización bajo un enfoque sistémico y buscar una sinergia que permita florecer, desarrollar y administrar el capital intelectual.

Esta sinergia, según Ulrich, se logra con el compromiso y la motivación de los empleados⁸. Él establece que el capital intelectual está incluido en la forma como cada empleado piensa y hace su trabajo (aptitud), además de la forma en que la organización crea políticas y sistemas para que el trabajo se realice (compromiso). La ecuación que Ulrich propone es la siguiente:

⁶ Revista EAE Barcelona, España. 2002

⁷ STEWARD, T.A. (1997), “La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual”, Granica, Buenos Aires

⁸ ULRICH, D. (1997). Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press

Capital Intelectual = Aptitud * Compromiso

El capital intelectual, según Poole, es “un recurso valioso y una capacidad de acción basado en el conocimiento y la inteligencia, y lo define como la capacidad de conocimiento y de inteligencia de una colectividad social, como la organización, la comunidad intelectual, o la práctica profesional.

Bukowitz y Petrash complementan la definición de Edvinsson y Malone⁹ al concluir que, para determinar si un conocimiento es valioso, este se debe reflejar en el Capital Financiero de la organización¹⁰. Lo anterior les llevó a establecer que: "El capital intelectual es el balance del capital humano, del cliente y estructural que optimiza el capital financiero de la organización" .

Como consecuencia, Bukowitz y Petrash dan una definición muy completa de capital intelectual, ya que esta incluye tanto el concepto japonés de control como el punto de vista financiero.

2.5 PRINCIPALES MODELOS DEL CAPITAL INTELECTUAL

2.5.1 Modelo Intellect: El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas.

Pretende ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo pretende acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

⁹ Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1999), "El Capital Intelectual", Gestión 2000, Barcelona.

¹⁰ Bukowitz, W.R. y Petrash, G.p. Visualizing, measuring, and, managing knowledge.1997

El Modelo Intellect plantea una categorización de los elementos del capital intelectual en tres tipos (bloques): humano, estructural y relacional.

El siguiente gráfico presenta los tres grandes bloques en los que se estructura el modelo, cada uno de los cuales debe ser medido y gestionado con una dimensión temporal que integre el futuro. (Navas y Ortiz, 2002)

“El Capital Humano se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad para aprender” (EUROFORUM, 1998). Es aquel que pertenece básicamente a las personas, puesto que reside en ellas y es el individuo el centro de su desarrollo y acumulación, por lo que su nivel de análisis es eminentemente individual. Por ejemplo, dentro de este grupo podríamos incluir la satisfacción del personal, las aptitudes y actitudes de los individuos, las capacidades de liderazgo y de trabajo en equipo. En la medida en que el conocimiento latente en las personas consiga ser explicitado, sistematizado e internalizado por la organización, se puede hablar de Capital Estructural (EUROFORUM, 1998). Por lo tanto, el Capital Estructural está referido a todo aquel conjunto de conocimientos que es propiedad de la empresa y que queda en la organización cuando las personas la abandonan, ya que es independiente de las mismas¹¹.

Como ejemplo de aspectos considerados dentro del Capital Estructural tenemos unos más relacionados con la organización, como la cultura organizativa, los procesos de reflexión estratégica, y otros relativos a la tecnología, como la propiedad intelectual de la empresa, las tecnologías de proceso y producto, las tecnologías, de la información o los procesos de innovación.

¹¹ NAVAS L., José E. y ORTIZ, Marta. El Capital Intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. Economía Industrial, N° 346, pp. 163 a171

El Capital Relacional se refiere al conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior (EUROFORUM, 1998), o bien con los agentes internos. Dentro de este grupo podríamos incluir, entre otros, la lealtad de los clientes, la satisfacción del cliente, la notoriedad de la marca, la reputación de la empresa, así como las interrelaciones con proveedores y otros agentes.

Por lo tanto, se puede deducir que, estas tres formas de capital son las que capturan la esencia de cómo una compañía transforma sus habilidades y conocimientos en ventajas competitivas y valor empresarial. Sin embargo, a comienzos de la década de los 80, la empresa Skandia desarrolló una clasificación mucho más completa y jerarquizada, la cual retoma el concepto del valor de mercado de la empresa como la suma del capital financiero y el capital intelectual.

2.5.2 Navigator de Skandia. Este modelo fue desarrollado a seguimiento de estrategias de la empresa Skandia, la cual notó que la teoría tradicional de administración no parecía acomodarse a las empresas de servicio, sobre todo las que son de uso intensivo de conocimientos. Skandia desde el principio estuvo ligada a la idea de que la fortaleza de una empresa estaba en valores ocultos como las competencias, relaciones con el mercado y procesos internos; y que era necesario captar estos valores, desarrollarlos y medirlos para tener una serie integrada y equilibrada de instrumentos para hacer crecer a la empresa. Leif Edvinson es el principal promotor del desarrollo de capital intelectual en la empresa como un valor visible y perdurable, para que pudiera ser vinculado con otras funciones del negocio, tales como desarrollo de negocios, recurso humano e informático.

El valor total de la empresa se forma de dos partes: capital financiero y capital intelectual. El primero incluye todos activos físicos y monetarios, y el segundo se refiere a los procesos y activos intangibles de la empresa, compuesto por la siguiente fórmula: $\text{Capital Intelectual} = \text{Capital Humano} + \text{Capital Estructural}$.

La representación del modelo se basa en la premisa de que el verdadero valor del rendimiento de una compañía está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión de negocio y sus estrategias, realizando actividades claves agrupadas en las áreas financiera, clientes, procesos, renovación y desarrollo, y factor humano. Una vez identificado el concepto de identidad de negocio, el siguiente paso es convertirlo en actividades clave del negocio. Cada actividad clave comprende indicadores que reflejan su razón o desempeño. Los indicadores se expresan en términos de formas de capital, para crear un lenguaje común entre el esquema teórico del sistema de capital intelectual y la práctica.

El Navegador de Skandia es un modelo que atiende la valuación y seguimiento de capital intelectual. La valuación está enfocada a medir el capital determinado índices sobre actividades que son importantes para la empresa. Cuando la empresa mide y entiende su capital intelectual, está en facultad de usar este conocimiento y compartirlo. Su organización se compone de áreas de enfoque¹²:

¹² EDVINSSON, Lief y MALONE Michael (1997). El Capital Intelectual. Editorial Norma. Colombia

Gráfica 2. Esquema de valor de mercado de Skandia¹³



- **Enfoque Financiero:** representa la situación pasada de la empresa, una medición sobre el desempeño del negocio desde el contexto financiero. Parte de la obtención de datos financieros puros, desde ingresos, utilidades y retornos de capital. Después de filtran para obtener aquellas que tienen más relación con los indicadores que representan las actividades clave del negocio, es decir aquellas que se relacionan más con indicadores de capital intelectual. Al final, se realiza una documentación acerca de la conversión de índices de capital intelectual a representaciones monetarias, por ejemplo: monto de activo por empleado, ganancias por empleado, gastos en TI entre gastos totales de la empresa, ingresos por nuevos clientes entre ingresos totales, por mencionar algunos.

¹³ Ibid.,

- **Enfoque Cliente:** el enfoque cliente forma parte del estado presente del modelo, representa el compromiso de la empresa para que sus clientes sean exitosos, como si existiera una alianza para la creación de valor. Para cumplir esta idea, la empresa debe permanecer alerta a su ambiente con sus clientes, desarrollando nuevos tipos de productos y servicios, buscar y atender a nuevos tipos de clientes e incorporar nuevas formas de relaciones por medio de la tecnología. Es factible definir los indicadores que capturen de mejor manera las relaciones de la empresa con sus clientes en base a tipos de clientes, duración de la relación, rol del cliente para la empresa, soporte y resultados de éxito de los clientes. Dentro de los indicadores tenemos: porción de mercado, índice de satisfacción, número de clientes por empleado y gasto en soporte para clientes.

- **Enfoque Procesos:** este enfoque del modelo también representa el presente de la empresa, básicamente está relacionado con la aplicación de la tecnología a los procesos del negocio. Este enfoque engloba los recursos y actividades que son propios de la empresa, y que el factor humano usa para crear valor. Los rubros más importantes son el uso de la tecnología, selección de proveedores de tecnologías y servicios para la empresa, y desarrollo de filosofía de trabajo. Algunos indicadores son: gastos administrativos, contratos cumplidos sin error y gasto en tecnología de información.

- **Enfoque de Renovación y Desarrollo:** el objetivo de este enfoque es tratar de moverse desde el presente hacia la captura de nuevas oportunidades que definan el futuro de la empresa. Dentro de las áreas potenciales para determinar índices están las de los clientes, comportamiento del mercado, productos y servicio que desarrolla la empresa, alianzas estratégicas, infraestructura y empleados. Algunos indicadores son: inversión en desarrollo de competencias por empleado, inversión en investigación y desarrollo, número de productos en desarrollo y número de horas de capacitación.

- **Enfoque Humano:** este enfoque está relacionado con el presente y futuro del negocio, represente el activo dinámico. En este contexto tenemos a un recurso que no pertenece a la empresa, que posee diferentes tipos de competencias, que tiene distintas formas de realizar su trabajo, que esta propicio a interpretar de forma distinta el ambiente de trabajo y que puede estar actuando bajo ciertas formas de administración. Se pueden identificar métricas como el índice de motivación, número de empleados, índice de rotación, porcentaje de tiempo en capacitación y porcentaje de empleado en áreas de investigación.

2.3.3 Intangible Assets Monitor. Este modelo es uno de los resultados del estudio de activos intangibles por parte de Karl Erik Sveiby. Después de definir una clasificación sobre capital intelectual, construyó un modelo que interpreta los activos intangibles más importantes de la empresa por medio de indicadores. El primer caso de aplicación fue la empresa de consultoría sueca Celemi.

El Intangible Assets Monitor consiste en una presentación formal de una serie de indicadores relevantes para la empresa de acuerdo a sus estrategias. Desde su perspectiva, estos indicadores son la base para crear y desarrollar una empresa con una estrategia enfocada al conocimiento. Para su desarrollador, este sistema puede ser integrado a los sistemas de información administrativos. El propósito es representar los activos intangibles de la organización desde las perspectivas de estabilidad, eficiencia y crecimiento (SVEIBY, 2000).

El primer paso para realizar la medición es establecer el propósito de la misma y quienes son las personas a las que va dirigida la medición. El segundo paso es clasificar el trabajo que hacen los empleados dentro de las tres categorías de capital intelectual, para así determinar cuáles son los indicadores que representan el uso de activos intangibles dentro de las actividades que se están realizando dentro de la empresa. (Sveiby, 2000)

El sistema hace la división de tres categorías de activos intangibles:

- Clientes: representa la estructura externa de la organización que soporta las relaciones con los clientes y proveedores. En esta categoría la empresa busca administrar lo mejor posible su marca e imagen, mercado, índices de satisfacción y contratos.
- Organización: es la estructura interna de la empresa, la base que soporta las operaciones de la misma. Aquí se tienen los procedimientos, sistemas de información, desarrollo de patentes, bases de datos y políticas de trabajo.
- Gente: representa la combinación de competencias de los empleados que trabajan en la empresa. Es la capacidad de actuar de los empleados para desarrollar estructuras internas y externas de la organización. Es factible que la empresa tome en cuenta el grado de educación de su gente, capacitación, motivación, índices de rotación, efectividad y remuneración.

Estas tres áreas son muy parecidas a las que veremos con posterioridad en el “Balanced scorecard” aunque en este último se denominen de otra manera. A la estructura externa se le llama perspectiva del cliente, a la estructura interna se le llama perspectiva de procesos internos y a la competencia de las personas se le llama perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La diferencia fundamental entre el “Monitor de Activos Intangibles” y el “Balanced Scorecard” estriba en que este último al igual que el “Skandia Navigator”, considera además de las tres perspectivas ya expuestas la perspectiva financiera enlazando con ello con los planteamientos clásicos de la gestión empresarial mientras que el monitor de Activos Intangibles prescinde de la perspectiva financiera por considerar que las personas son las únicas fuentes generadoras de riqueza en la empresa.

2.5.3 Balance Scorecard. Robert Kaplan, y David Norton, son los iniciadores del Balance Scorecard (BS). Este modelo muestra un balance entre el presente y el futuro de la empresa con perspectivas interna y externa a la misma. Permite a las empresas analizar sus resultados financieros y al mismo tiempo monitorear el progreso para construir activos intangibles que la empresa necesita para crear más valor. Las medidas dependen de indicadores, que deben ser los más alineados a las actividades originadas por las estrategias de la empresa¹⁴.

El proceso comienza traduciendo la misión y la estrategia de la organización dentro de un conjunto de medidas de desempeño que proveen un contexto para la medición de estrategias. El BS maneja medidas financieras, aunque solo representan el pasado de la organización. Estas son inadecuadas para aquellas empresas que invierten para crear valor dentro de categorías de activos intangibles, tales como: clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. El BS complementa medidas financieras con identificadores sobre factores de desempeño interno, tales como ingresos, retornos de capital y utilidades, por mencionar algunos. (Kaplan y Norton, 1996).

El BS traslada la misión y estrategias de las unidades de negocio en objetivos y medidas tangibles. Las medidas representan un balance entre medidas externas para accionistas y clientes, y medidas internas sobre procesos críticos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento. Las medidas están balanceadas entre medidas de salidas o aquellas que se refieren al pasado, como las financieras; y las medidas que conducirán el desempeño futuro, aquellas que representan inversión sobre activos intangibles.

El BS Incorpora las relaciones causa efecto de las variables críticas. Un cuadro de mando adecuadamente construido cuenta la historia de las estrategias a través de

¹⁴ KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. (1996), "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, Barcelona

una secuencia de relaciones causa efecto, declaraciones del tipo sí – entonces, por ejemplo: Si aumentamos la formación de los empleados en el conocimiento del producto, mejorará su eficacia en ventas y mejorarán los márgenes.

Los objetivos y medidas del BS se derivan de la misión y estrategia de la empresa, visualizado desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

- **Perspectiva Financiera:** toma el contexto financiero como una serie de medidas económicas que son resultado de acciones tomadas por la empresa. Las medidas de desempeño financiero indican como las estrategias han funcionado para la empresa. Los objetivos financieros por lo general están relacionados a las ganancias, como ingreso de operación, retorno de capital, valor económico agregado, ventas y generación de flujos de efectivo. Estos objetivos representan las metas a largo plazo de la organización. El BS hace explícitos estos objetivos y los alinea a las unidades de negocio. Por lo general, los objetivos financieros están relacionados a temas como el crecimiento de las ganancias, productividad y reducción de costos, utilización de activos y manejo de riesgo. El BS describe la historia de las estrategias, empezando con la identificación de objetivos financieros, ligando estos a una secuencia de acciones que están dentro del manejo de clientes, procesos internos, sistemas y personas, donde al final, cada parte es sumada para formar el desempeño económico de la empresa.

- **Perspectiva de Cliente:** en esta perspectiva, la empresa identifica los segmentos de mercado en los cuales puede competir. Entre las medidas más comunes para esta perspectiva están la satisfacción del cliente, retención del cliente, número de clientes nuevos y segmentos de mercado. En este contexto también se incluyen medidas específicas sobre las propuestas de valor o factores claves que la empresa debe vigilar para mantenerse y llegar a más mercados. Cada medida seleccionada representa las metas que la empresa debe cumplir

dentro de sus áreas de mercadotecnia, operaciones, logística, desarrollo de productos y servicio. Los objetivos sobre clientes básicamente se pueden enfocar en tres áreas: atributos del producto y del servicio, relaciones con los clientes, e imagen y reputación de la empresa.

- **Perspectiva de Procesos Internos:** en esta parte la empresa identifica los procesos en los cuales debe ser precisa y mejorar continuamente. Estos procesos son los que ayudan a la empresa a desarrollar propuestas de valor para mantener y obtener nuevos clientes, y por otra parte, satisfacer las expectativas de ganancias para los accionistas. Otra función, es buscar la incorporación de innovación a la cadena de procesos existentes. La idea del BS es invitar a la organización a tomar muy en cuenta a la investigación y desarrollo de procesos, para hacer posible de creación de nuevos productos, mejores servicios y ocupación de nuevos mercados. Es factible que las operaciones de los procesos estén identificadas en medidas sobre costos, calidad, tiempo y medidas de desempeño, para que sea posible su estudio y formular mejoras a la aplicación de los procesos.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** se refiere a la infraestructura que la empresa debe de construir para crear crecimiento a largo plazo. Para los creadores de BS, el aprendizaje y crecimiento provienen de tres áreas: gente, sistemas y procedimientos organizacionales. Los objetivos financieros, de procesos y de clientes revelan diferencias en estas áreas sobre lo que se tiene y lo que se debe tener para el desempeño deseado. Para eliminar estas diferencias es necesario capacitar y desarrollar nuevas habilidades en los empleados, mejorar los sistemas de información y alinear los procedimientos a la organización. Existen tres grupos de medidas basadas en los empleados: satisfacción, sistemas y retención.

2.5.4 Technology Broker: Annie Brooking, parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual. El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas. Brooking (1997) incide en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual¹⁵.

En conclusión para nosotros el modelo SKANDIA es el más completo porque abarca todas las teorías, pues las otras son explicadas de una manera diferente pero podrían considerarse subdivisiones del modelo SKANDIA.

2.6 MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

La contabilidad tradicional no proporciona las herramientas adecuadas para su medición y seguimiento. Microsoft es uno de los innumerables ejemplos de valor no registrado de capital intelectual: en 1992 el valor de mercado de esta compañía era de 11.2 veces más que el valor de sus activos tangibles.

Thomas Stewart hace mención al gran desafío que presenta la contabilidad del capital intelectual: “es nada menos que el aprender como operar y evaluar un negocio cuando el conocimiento es el jefe de los recursos y el resultado¹⁶”. La contabilidad y los reportes de capital intelectual establecen entonces tres retos importantes:

¹⁵ BROOKING , A. (1997), “El Capital Intelectual”, Paidós Empresa, Barcelona

¹⁶ STEWARD, T.A. (1997), “La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual”, Granica, Buenos Aires

La necesidad de crear mejores herramientas para administrar la inversión en las habilidades de la gente, como sus bases de información y sus capacidades tecnológicas.

La necesidad de encontrar un método para medir y comparar las compañías en las que el capital intelectual es importante frente a aquellas en las que no lo es. La necesidad de estar en capacidad de medir a largo plazo el retorno sobre la inversión en las habilidades de la gente.

Con base en lo anterior se han desarrollado algunos modelos de medición del capital intelectual, de los cuales se ilustrarán los más comunes.

Indicadores de capital intelectual.

Un medio de administrar, medir y reportar el capital intelectual de la empresa es utilizar indicadores. La siguiente tabla muestra algunos ejemplos, agrupados con el mismo criterio de Stewart para clasificar los diferentes tipos de capital intelectual.

Tabla 1. Indicadores de capital intelectual

Indicadores del Capital Humano	Indicadores del Capital Estructural	Indicadores del Capital del Cliente
Reputación de los empleados de la compañía con los cazadores de talentos	Número de patentes	Crecimiento en el volumen de los negocios
Años de experiencia en la profesión	Ingresos por Investigación + Desarrollo	Lealtad a la marca
Velocidad de rotación de personal (porcentaje de empleados con menos de dos años de experiencia)	Costo de mantenimiento de una patente	Satisfacción del cliente
Satisfacción de los	Costo del proyecto de ciclo de vida por dólar de ventas	Retorno de productos como una proporción de ventas
	Número de computadoras unidas a la base de datos	Número de alianzas con proveedores o clientes y su valor
	Número de consultas a la base de datos	Proporción de los negocios del cliente o proveedor que

Indicadores del Capital Humano	Indicadores del Capital Estructural	Indicadores del Capital del Cliente
empleados Proporción de empleados que proponen sugerencias y nuevas ideas Valor agregado por empleado Valor agregado por salario Índice de liderazgo Índice de motivación Promedio de tiempo de pertenencia a la compañía Número de empleados	Contribución a la base de datos Nivel de utilización del sistema de información Costo del sistema de información Cantidad de productos nuevos Valor económico de nuevas ideas (dinero ahorrado y dinero ganado)	su producto o servicio representa en términos monetarios Participación de Mercado Clientes perdidos Número de clientes totales Puntos de venta Visitas del cliente a la compañía Días dedicados a visitar a los clientes

La necesidad de evaluar el nivel de capital intelectual entre las diferentes compañías propició también el surgimiento de los indicadores comparativos. Algunos de los más utilizados son:

Valor marcado en libros: el valor del capital intelectual de una compañía está representado por la diferencia entre su valor de mercado y su valor en libros.

"Q" de Tobin: utiliza el valor del costo de oportunidad de los activos de la compañía para predecir las decisiones de inversión, independientemente de los intereses financieros.

Valor intangible calculado: utiliza el excedente del retorno sobre los activos tangibles como base para determinar la proporción atribuible a los activos intangibles.

2.6.1 Creación de Capital intelectual mediante la Administración del conocimiento. Según lo visto en este capítulo, es obvia la necesidad de unir el capital intelectual a los objetivos estratégicos de la compañía, y de esta manera lograr que las empresas aumenten su valor y se ubiquen en una posición más

competitiva. Para crear valor a partir del capital intelectual, debe aplicarse un manejo adecuado al conocimiento de la empresa, y por lo tanto, la acumulación, transformación y valuación del conocimiento son tareas que dependen de la administración del capital intelectual.

Varias empresas ya han logrado experimentar con estructuras para administrar el conocimiento, y ya en el mundo empieza a hablarse de la administración del conocimiento y de la era del conocimiento, pasando este último a ser el recurso más importante en el ámbito empresarial actual.

La administración del conocimiento como práctica es muy reciente, pero actualmente se encuentra en rápido crecimiento. Esta busca maximizar el valor de una organización, contribuyendo a su gente a innovar y adaptarse a los cambios en el entorno y necesidades del mercado, y a asegurar que cuenten con la experiencia y la información que necesitan para evaluar adecuadamente los problemas y oportunidades de negocios.

3. METODOLOGÍA DE CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Para plantear una metodología que posibilite la creación de nuevas Comunidades de Práctica en EPM, es importante tener claro el objetivo que la empresa persigue a través de la Gestión del Conocimiento y que es el de incrementar el valor del capital intelectual de la organización y lograr que todos los trabajadores puedan acceder a él como una estrategia para mejorar su desempeño.

Este propósito general se compone de tres objetivos específicos:

- Construir y mantener la memoria empresarial.
- Impulsar el flujo del conocimiento a través de la organización por medio de la comunicación y el trabajo en equipo.
- Estimular la generación de nuevo conocimiento a través de la Innovación.

Como empresa de carácter público, EPM ha establecido una serie de decretos a partir de los cuales proporciona directrices para todo el Sistema de Gestión del Conocimiento.

Desde su concepción el Sistema de Gestión del Conocimiento estableció como un asunto prioritario la identificación de programas asociados al proceso de Gestión del Conocimiento, que se deben interrelacionar a través de las dimensiones de la organización.

Con base en lo anterior se hizo un levantamiento de las iniciativas existentes en la organización las cuales una vez analizadas se articularon con el sistema y se escalaron al resto de la organización, luego de hacer este levantamiento se identificaron programas requeridos para la consolidación del sistema los cuales debían desarrollarse al interior de EPM.

De ahí parte la propuesta de consolidar las Comunidades de Práctica como herramienta para la Gestión del Conocimiento, por lo cual se establece como principio la total alineación entre los objetivos estratégicos de la organización y los intereses de las personas desarrollando una comunidad que se fundamente en la reciprocidad y la confianza. Para lograrlo, es necesario reforzar los lazos afectivos y los vínculos que las unen. Todo se basa en las relaciones personales y en desarrollar un sentimiento de identidad común.

Para potenciar y desarrollar este tipo de relaciones debemos apoyarnos en la figura del **Líder de la Comunidad**, que debe ser el encargado de acompañar, motivar y liderar a los miembros de la Comunidad sin importar el cargo jerárquico en la organización. Esta persona no tiene porque ser un experto, su función debe centrarse en crear y reforzar las conexiones entre los miembros, por lo que debe ser una persona respetada y reconocida por la Comunidad.

Otro protagonista importante dentro de la Comunidad de Práctica debe ser el Aliado que se caracteriza por un liderazgo local, acompaña, promueve las iniciativas y participación de cada integrante en la comunidad.

Y donde se concentra gran parte del conocimiento y la razón de ser de la Comunidad, los Integrantes, quienes aportan y construyen permanentemente a partir de sus retos y fortalezas.

Y esta el administrador quien vela por el adecuado funcionamiento de la Comunidad, genera estadísticas, administra usuarios y comunica efectivamente las novedades dentro de la comunidad.

3.1 PROCESO DE CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

- 1. Definir la necesidad del negocio:** Hoy EPM encabeza un grupo conformado por doce empresas con participación accionaria en otras ocho en los sectores de energía y agua y a través de su filial EPM Telecomunicaciones opera con la marca UNE. La búsqueda de la sostenibilidad es hoy la clave del momento que vive la empresa y es la que marca la necesidad de establecer mecanismos que le permitan integrar los conocimientos adquiridos para seguir creciendo.
- 2. Definir el tema de la comunidad:** Identificar temas importantes que deben tratarse en el ámbito de la CoP. De acuerdo con su estructura administrativa, en EPM es posible establecer comunidades de práctica de los siguientes temas; Mercadeo, Comunicaciones, Operaciones, Planeación, entre otros.
- 3. Selección del líder:** quien será el encargado de potenciar el desarrollo de los miembros de la CoP, gestionar la frontera entre la CoP y la organización formal, como por ejemplo los equipos, ayudar a construir la práctica, incluyendo el conocimiento base, la experiencia adquirida, las mejores prácticas, las herramientas y los métodos, y las actividades de aprendizaje.
- 4. Establecer acuerdos y aprobación del líder:** Planificar y facilitar las actividades de la CoP.
- 5. Establece los objetivos e indicadores:** con base en las perspectivas planteadas en el Mapa de Objetivos Estratégicos establecidos por EPM para el logro de su estrategia, planteamos una serie de objetivos e indicadores que le permitirán a la empresa identificar el aporte de las Comunidades de Práctica.

Tabla 2. Objetivos e indicadores

PERSPECTIVA	OBJETIVO	KPI
FINANZAS	Incrementar valor a los grupos de interés	# Mejores prácticas documentadas y desplegadas
	Lograr sinergias como Grupo Empresarial	# de soluciones construidas, documentadas y compartidas entre empresas del Grupo.
	Contribuir al logro de la estrategia	# de problemas resueltos en tiempo más corto.
		Retorno de las soluciones, mejoramientos, aprendizajes, construidas en comunidades no económicos
Beneficios económicos certificados, cuantificados y documentados (incremento en ventas o ahorro en costo)		
# de CoP alineadas a objetivos o iniciativas estratégicas institucionales y/o del Grupo		
CLIENTE Y MERCADOS	Ser la primera opción cuando se busca información y conocimiento	# CoP con propuesta de valor definidas y acciones concretas implementadas
		Índices de satisfacción del cliente según la oferta de valor definida
		# Colaboradores que participan en CoP y su Plan de Desempeño lo incluye
		# Colaboradores por comunidad
		# de CoP que están soportando a los procesos de los Negocios
		% de procesos estandarizados a partir de las CoP
		Índice de participación por comunidad (%)
OPERACIONES	Aprender más rápido (Compartir y Colaborar)	Grado de Evolución de la CoP
		# Foros abiertos
		# Foros cerrados y documentados de acuerdo al ciclo de vida.
		# Lecciones aprendidas Documentadas
Lograr una gestión de la información que soporte y asegure el aprendizaje organizacional	# Documentos actualizados o nuevos	

APRENDIZAJE & DESARROLLO	Promover la cultura de colaboración	# Comunidades con plan de reconocimientos
	Desarrollo de la competencia de trabajo en equipo	Grado de desarrollo de la competencia de trabajo en equipo
	Desarrollo de la competencia de orientación al logro	Grado de desarrollo de las competencias: Trabajo en equipo, orientación al logro y disposición al cambio
	Desarrollo de aprendizaje colectivo - Conocimiento externo incorporado a la empresa y/o grupo	# de ferias, eventos, foros externos documentados
		# foros presenciales desarrollados
	Asegurar plataforma tecnológica para soportar la gestión de las comunidades de práctica	# de capacitaciones documentados, construidas y desarrolladas en CoP
Elearning integrado a CoP		
	% de uso de herramientas colaborativas (wikis, blogs, etc.)	

6. Diseño del portal y de los servicios de colaboración que soporten tecnológicamente la gestión de la comunidad y alineada con políticas de seguridad de la información.
7. Coordinación sobre soporte documental y búsqueda de información.
8. Plan de lanzamiento
9. Convocatoria de lanzamiento.
10. Reunión inicial.
11. Oficialización de la Comunidad de Práctica

3.2 GESTIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Dentro de una CoP se puede generar información de diferentes tipos que puede venir marcada por su origen o por la clase de contenido que se deriva del intercambio de información.

Áreas de comunicación:

Asíncronas: correo electrónico, foros, listas de distribución.

Sincronías: chats, videoconferencias, etc.

Áreas de edición de recursos de información. Espacio de edición y/o distribución de documentos, con variados formatos de salida (Word, pdf, html, mp3).

También es importante saber quién genera los contenidos. En las CoP los generadores son todos los miembros de la CP sin distinguir categorías. . Por último, también podemos clasificar la información por el análisis de los contenidos de los mensajes, pueden englobarse en estas categorías básicas:

Intercambio de información. Bajo la fórmula de comunicación petición, respuesta y difusión, se han detectado tres subclases:

- Consulta de contenidos que se corresponden con los objetivos de la CP.
- Consulta de contenidos que no se relacionan con los objetivos de la CP.
- Consulta de actividades derivadas de los objetivos de la CP, como planteamiento de casos o propuestas de soluciones a los casos hipotéticos planteados.

Anuncio. Publicación de información de interés general, como por ejemplo presentaciones, problemas informáticos (software, hardware y plataforma), jornadas y encuentros, mensajes de motivación, bibliografía, etc.

Ruido. Mensajes vacíos o repetidos.

Una vez detectado el tipo de información y/o conocimiento que se puede encontrar una Comunidad de Práctica, es tarea del Administrador identificarla, clasificarla y gestionarla; esto es, asignar espacios oportunos para almacenar los documentos que los miembros de la Comunidad de Práctica adjunten a sus mensajes, realizar resúmenes periódicos de las intervenciones más interesantes, compilar un glosario de los conceptos derivados de la práctica de la Comunidad de Práctica derivados del repertorio compartido y preparar un espacio de recursos donde ofrecer listados de sitios web y bibliografía relacionada con el ámbito de la Comunidad de Práctica. En definitiva, toda la información debe quedar preparada para poder ser volcada en el repositorio del sistema de gestión de conocimiento general de la organización de manera que se pueda adaptar al sistema y sea fácilmente recuperable.

3.3 PORTAL DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

EPM actualmente cuenta para el manejo de su Intranet Corporativa con la herramienta de Sharepoint que permite crear espacios Web, compartir información, gestionar documentos, integrar personas. El propósito del PORTAL es hacer el conocimiento accesible a los usuarios y permitir el intercambio de conocimiento entre ellos, por lo cual se requiere el uso de tecnologías como esta que trabajan más con conocimiento que con información.

Se enfocan en estructurar de manera adecuada los aspectos relevantes de la información que se presenta sobre el portal para permitir que las personas accedan fácilmente a todos los contenidos.

SharePoint ofrece un conjunto de componentes y funcionalidades con las que construir de forma fácil y flexible el espacio web para la comunidad de práctica

- **Biblioteca de Documentos:** para compartir archivos, pudiendo organizarlos en carpetas o por categorías.
- **Wikis:** útiles para crear glosarios de términos del negocio o proyecto, como soporte para realizar trabajos grupales o escribir manuales.
- **Blogs:** espacios en los que los integrantes comentan temas de interés, publican referencias a recursos relacionados con la temática, o incluso utilizan como tablón de anuncios de la comunidad.
- **Micro-blog:** algo similar a lo que se utiliza en las redes sociales, muy útil para animar la colaboración y participación en la comunidad.

3.4 ESTRUCTURA DEL PORTAL DE CONOCIMIENTO DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Integrantes

Colaboración

Foro de Conocimiento

Lecciones Aprendidas

Directorio de Expertos

Preguntas Frecuentes

Links de interés
Eventos
Glosario
Wikis de conocimiento
Agenda de Eventos

Historia de la CoP

Innovación

Iniciativas

Documentación

Proyectos
Documentos de Interés
Biblioteca Virtual
Presentaciones
Actas

Manuales de la Comunidad

Estadísticas de la Comunidad

3.5 RECOMENDACIONES

1. Toda pregunta que quiera hacer en el Foro es válida, por sencilla que sea es muy probable que otra persona ya se la haya hecho antes.
2. Las experiencias de cada uno generan avances en el aprendizaje sobre un tema, o un elemento de un conocimiento mayor, por esto siempre es válido y es un aporte contarle a los demás cómo funcionó algo en el caso personal.

3. No hay que aplazar la colaboración, frente a los temas que se van proponiendo en el Foro, es muy importante que haya respuestas rápidas. No aplace su participación.
4. Los que ya han vivido la experiencia en otras empresas, comentan que siempre han sacado un gran provecho de poner en común lo que saben y las experiencias que han tenido, así estas últimas no siempre hayan generado resultados exitosos.
5. El aprendizaje colectivo siempre ha sido más fuerte que el individual, además de ayudar a que se hagan preguntas nuevas, también permite que se presenten soluciones diversas, el debate en forma sencilla, ayuda a encontrar una buena solución, más enriquecida.
6. La puesta en común de los conocimientos cotidianos, adquiridos en la experiencia, produce avances muy significativos, está demostrado.
7. Muchas veces el conocimiento que necesitamos está en algún lugar de la empresa, la idea es ponerlo al servicio de quien lo necesita, participando en los Foros, con el envío esto se empieza a lograr.
8. En una comunidad de práctica, siempre hay una intención, y es buscar cuál es la manera más efectiva de hacer algo.
9. La participación en las comunidades genera confianza, estímulo y ganas de aprender más. Es lo que comparten quienes han tenido esta experiencia.
10. Las preguntas frecuentes y los tips además de ser teoría en la práctica facilitan a la comunidad la identificación información de interés, consejos, o avisos oportunos.

11. La concepción de un portal es la de ser un sitio único, centralizado, que reúna a un grupo de personas con un interés común y les permita generar colaboración o interacción virtual entre ellos y les permita tener un repositorio de experiencias, conocimientos, documentos centralizado y de común acceso para todos.

3.6 INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Debido a la responsabilidad que tienen con la Comunidad, el líder, el aliado y el administrador de la Comunidad de Práctica, deberán tener planteados en sus Planes de Desempeño y Desarrollo, una serie de objetivos que contribuyan al éxito de la Comunidad. Estos son:

- **Objetivo Líder:** Liderar el desarrollo de la comunidad de práctica desde la colaboración y la documentación.

Indicador: Acciones desarrolladas para apoyar la documentación y colaboración.

Tipo: cualitativo

Aceptable: Acciones que han mejorado la colaboración.

Meta: Acciones que han impactado en el proceso de crecimiento y resultados de la comunidad (eficiencia, eficacia).

Sobresaliente: Acciones que han impactado indicadores y generan retorno a la inversión.

- **Objetivo: Aliado:** Apoyar la gestión efectiva de la comunidad, desarrollando seguimientos periódicos y promoviendo acciones que mejoren la gestión de la comunidad.

Indicador Aliado: Seguimiento y generación de acciones en cada localidad para apoyar el desarrollo y resultados de colaboración y documentación.

Tipo: cualitativo

Aceptable: Seguimientos trimestrales con acciones de mejoramiento.

Meta: Seguimientos mensuales con acciones de mejoramiento que impacten positivamente indicadores.

Sobresaliente: Seguimientos mensuales con acciones de mejoramiento que impacten positivamente indicadores y generen retorno a la inversión.

- Objetivo Administrador: Asegurar la disponibilidad, nuevos servicios, estructura y estadísticas del portal que soporta la gestión de la comunidad

Indicador Administrador: Generación de estadísticas de la gestión del portal durante los 5 primeros días del mes.

Tipo: cuantitativo

Aceptable: Cumplimiento del 80% - (se ve reflejado en generación de estadísticas mensuales y puntualidad en las estadísticas y disponibilidad de servicios de documentación y colaboración)

Meta: Cumplimiento del 100% (se ve reflejado en la puntualidad de las estadísticas e innovación en el portal de la comunidad que mejore la gestión de la comunidad)

Sobresaliente: Cumplimiento del 110% (Se ve reflejado en la puntualidad de las estadísticas e innovación en el portal de la comunidad que mejore la gestión de la comunidad)

Una vez constituida, debemos asegurarnos que las personas disponen del tiempo y la motivación suficiente para ayudarse entre sí y mejorar con ello su capacidad de resolución de problemas.

También es importante destacar que una Comunidad es algo vivo que hay que regar día a día. De nada sirve dedicar mucho esfuerzo y recursos al principio si luego se deja morir. Otro aspecto importante consiste en integrar las actividades de la Comunidad con el trabajo diario de sus miembros. Hay que evitar que la comunidad se convierta en una especie de "Club Social" donde la gente se reúne cuando no tiene nada mejor que hacer. Si conseguimos dicha integración, estaremos transformando directamente ese conocimiento en un valor añadido para nuestra organización.

4. DISEÑO DE LA MEMORIA EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 CONCEPTO MEMORIA EMPRESARIAL

La memoria empresarial o corporativa, es el objetivo principal de la documentación del capital intelectual, ya que representa el momento en que el activo se ha trasladado del ámbito del hombre a la maquina.

Se entiende como la suma de conocimientos individuales, colectivos y corporativos que una organización dispone para resolver situaciones problemáticas complejas en el ámbito de los negocios. Este conocimiento se manifiesta a través de procesos que generan la inventiva y contribuyen con la productividad, por ejemplo por medio de la creación de procedimientos, métodos, prácticas, soluciones.

La memoria empresarial se puede definir como el cuerpo total de los datos, de la información y de los conocimientos requeridos para dar a conocer los objetivos estratégicos de una organización. Una memoria empresarial es la combinación de un depósito (el espacio donde se almacenan los objetos y los artefactos), y la comunidad (la gente que interactúa con esos objetos para aprender, tomar decisiones, y entender el contexto).

La memoria empresarial se puede subdividir en los siguientes tipos:

- **Activos de Mercado:** proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Aquí se incluyen las marcas, los clientes, la imagen, cartera de pedidos, los canales de distribución, entre otros.

- Activos de Propiedad Intelectual: valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Incluyen el know-how, los secretos de fabricación, el copyright, las patentes, derechos de diseño, etc.
- Activos Humanos: se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Estos comprenden los aspectos genéricos, educación (conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad), factores motivacionales, comprensión, síntesis, entre otros.
- Activos de Infraestructura: son las tecnologías, metodologías y procesos que permiten que la organización funcione. Se incluye, la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, la estructura financiera, las bases de datos y los sistemas de comunicación.

La mayoría de los esfuerzos comerciales de la administración del conocimiento han incluido la construcción de una cierta forma de memoria corporativa para capturar destreza, para apresurar el aprendizaje, para ayudar a la organización a recordar, para registrar el análisis razonado de la decisión, logros del documento o para aprender de las últimas fallas.

La memoria empresarial es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión... El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus

personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Tradicionalmente, el conocimiento no fue tenido en cuenta como un recurso en las organizaciones por ende, no se preocupan por su gestión ni su valoración. Sin embargo, en las organizaciones modernas el conocimiento es un recurso vital para lograr ventajas competitivas, de ahí que sea necesario medirlo y valorarlo.

4.2 DIAGNOSTICO MEMORIA EMPRESARIAL EPM

Para el análisis de la memoria empresarial de EPM se utilizaron los componentes del modelo de gestión por procesos con el cual se construyó un diagrama de causa y efecto.

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica.

4.2.1 Representación Modelo Causa-Efecto

Gráfica 3. Representación Modelo Causa-Efecto



MÉTODO

Desconocimiento de la ubicación del conocimiento o inutilización del mismo:

Aunque se posee una herramienta virtual importante (intranet) y que puede llegar a muchos usuarios, siempre y cuando posean un equipo de escritorio con acceso a la red de la empresa, no se tiene un conocimiento ampliado y divulgado para la búsqueda de información como ayuda a los procesos diarios. No se conoce clara y ampliamente la forma de utilización ni el contenido de la mismas, adicional las

personas por las labores del día a día generan pocos espacios de navegación por la herramienta actual disponible.

No existen fuentes de conocimiento para las CoP.

Existen algunas comunidades de práctica al interior de la organización de manera más informal, aunque muchas son construidas más por conocimientos técnicos o habilidades asociadas con el compromiso de una tarea, no hay continuidad de sus participantes, ni un liderazgo comprometido al interior de estas pequeñas CoP, esto a su vez no ha permitido que se construyan fuentes ni se documenten conocimientos ni experiencias compartidas.

MANO DE OBRA

No capacitada en CoP y sus objetivos: Existe un centro de documentación donde se administra la información documental que se produce al interior de la empresa de todas índoles como registro prioritario a todos aquellos movimientos de información tanto internos como externos los cuales deben tener control y seguimiento, esto en cuanto a materia archivística se refiere pero no se formulado al interior el contexto didáctico practico para conformar la memoria empresarial donde también se depositen las experiencias y conocimientos construidos de manera grupal a través de la gestión del conocimiento.

Gestión de múltiples actividades: En estos mismo centro de documentación archivística donde se debe gestionar toda la documentación, se tiene establecidas multiplicidad de funciones adicionales a la administración de archivo como un centro de servicios, por cuanto se debería re-definir la gestión en el caso de la memoria empresarial como fuente adicional y primaria de la administración documental en el caso de lo impreso, puesto que a nivel virtual se cuentan con otras herramientas para potencializar al interior de la organización.

MAQUINARIA

Específicos para gestión documental: Se cuenta con equipos propios de su servicio como: Impresoras, fotocopadoras, escáner, equipo de computo, etc. y maquinaria destinada a los centro de documentación.

No hay tecnología de punta: Existen en el medio mejores condiciones para la preservación de la memoria institucional que no solo va desde lo físico sino que se complementa con herramientas de gestión informática de conservación digital y a su vez de consulta automatizada e instantánea para quien las instituciones otorguen tal privilegios por tanto se tiene control sobre todo el conocimiento generado no solo a través de las personas, sino con los clientes y con los procesos.

ENTORNO

Dispersión de Información por distribución geográfica de negocios: como empresa de servicios públicos tiene un cubrimiento regional, nacional y ahora internacional de los mismos, por cuanto hay gran dispersión de conocimiento geográficamente.

MATERIALES

Espacio físico para manejo de archivo documental: No cuenta con materiales específicos para recopilar, administrar o gestionar el conocimiento y específicamente de las comunidades de práctica ni existen creados los vínculos de manera virtualmente para consolidarlas.

MANTENIMIENTO

No se tiene base de información CoP construida: No hay herramienta ni proceso para hacer seguimiento y mantenimiento.

No existe un liderazgo para la CoP: Aunque tiene un área bien conformada de gestión del conocimiento y que interviene en la construcción de herramientas para su gestión, no se ha conformado o consolidado las CoP ni existe un liderazgo asumido por los mismos miembros de las CoP informales existentes para su desarrollo y potencialización.

4.3 DISEÑO DE MEMORIA EMPRESARIAL PARA EPM

A continuación se describirá el modelo propuesto para diseñar la memoria empresarial aplicable a EPM.

4.3.1 Esquema de Diseño

4.3.1.1 Representación del conocimiento: Se utiliza para la clasificación en bibliotecas y para procesar conceptos en un sistema de información.

Dado que el conocimiento es importante y primordial para la memoria de una organización, su representación constituye una de las máximas prioridades. El conocimiento puede ser representado como imágenes mentales en nuestros pensamientos, como palabras habladas o escritas en algún lenguaje, en forma gráfica o en imágenes, como cadenas de caracteres o colecciones de señales eléctricas o magnéticas dentro de un computador. En nuestro estudio consideraremos las representaciones escritas y sus correspondientes estructuras de datos utilizadas para su almacenamiento en un computador.

Una representación manipulable es aquella que facilita la computación. En representaciones manipulables, la información es accesible a otras entidades que usan la representación como parte de una computación.

Debido a la variedad de formas que el conocimiento puede asumir, los problemas involucrados en el desarrollo de una representación del conocimiento son complejos, interrelacionados y dependientes del objetivo. El término general, se debe tratar que el conocimiento esté representado de tal forma que:

- Capture generalizaciones.
- Pueda ser comprendido por todas las personas que vayan a proporcionarlo y procesarlo.
- Pueda ser fácilmente modificado.
- Pueda ser utilizado en diversas situaciones aún cuando no sea totalmente exacto o completo.
- Pueda ser utilizado para reducir el rango de posibilidades que usualmente debería considerarse para buscar soluciones.

El conocimiento declarativo puede ser representado con modelos relacionales y esquemas basados en lógica. Los modelos relacionales pueden representar el conocimiento en forma de árboles, grafos o redes semánticas. Los esquemas de representación lógica incluyen el uso de lógica proposicional y lógica de predicados.

Los modelos procedimentales y sus esquemas de representación almacenan conocimiento en la forma de cómo hacer las cosas. Pueden estar caracterizados por gramáticas formales, usualmente implantadas por sistemas o lenguajes procedimentales y sistemas basados en reglas (sistemas de producción).

4.3.1.2 Usuarios, Seguridad y Accesibilidad: El tratamiento de los archivos históricos o de la memoria de la empresa se encuentra de plena actualidad siendo uno de los elementos claves a la hora de establecer unas pautas de protección del patrimonio industrial y memoria del trabajo.

Para esto se debe definir claramente el nivel de usuarios que pueden acceder a los archivos, las categorías y el interés específico y general que se pueden tener. Se debe distinguir entre las tipologías de documentación tales como: documentos de gestión y documentos de exploración o bien desde el criterio de la gestión empresarial (órganos deliberantes, alta dirección, función técnica y función administrativa)

- Órganos Deliberantes: Consultivos y ejecutivos, en el ámbito del centro de trabajo.
- Alta dirección: Gerencias estratégicas, presidentes, vicepresidentes, miembros del consejo y juntas directivas.
- Función técnica: Todos aquellos colaboradores y empleados relacionados con la parte técnica y estructural de la compañía.
- Función administrativa: Todos aquellos empleados relacionados con áreas administrativas y financieras.

4.3.1.3 Integración de Fuentes de Información: Cuando los miembros de una organización se reúnen en cualquier tipo de agrupación producen también conocimiento que, generalmente, va más allá de los propios haberes individuales. Por ello, las organizaciones que pretendan gestionar el conocimiento y construir las memorias empresariales, han de saber identificar, retener y estimular este tipo de haberes porque ellos son, en parte, la propia identidad de la corporación

Se debe integrar herramientas existentes y que con mayor aplicabilidad y de manera concreta pueden avanzar paralelamente en diversas iniciativas e integrarlas en forma progresiva.

Estas herramientas y con las que cuenta actualmente EPM son Intranet, Internet, comunicaciones corporativas y bibliotecas de documentos (administrada por la gestión documental o centro de documentación).

Estas herramientas deben contener un entorno colaborativo estructurado con: Ayuda en línea, Creación de reportes, Envío de documentación, Administración de archivos, trazabilidad de consultas y documentos consultados.

4.3.1.4 Confiabilidad de Contenidos: La naturaleza y tipo de información que llega a una organización, el tipo de conocimiento, así como donde se emplean, donde no se emplea o donde deja sentir más su ausencia en la compañía recrea una auditoria de los conocimientos, en este sentido el reto de la gestión no es otro que el de identificar los conocimientos óptimos que debe tener un empleado para realizar la transferencia de información a la memoria empresarial de la empresa, los filtros subsiguientes para ingresar dicha información y los criterios de valor que aportan a la compañía.

Para esto se deben incorporar prácticas de confiabilidad desde el mismo planteamiento de nuevos conocimientos e información hasta la implementación y disposición al usuarios final por tal motivo se deben soportar en proceso que son útiles y son utilizados actualmente al interior de la organización como son las herramientas de procesos en cuanto a la documentación y respaldo que debe contener toda información al ser colocada en la memoria institucional como fuente primaria y de agregación de valor al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

Monitorear en cuanto brindar retroalimentación del progreso y el desempeño del programa de administración y sus actividades, además de crear métricas para evaluar la efectividad del sistema de información que se implemento.

4.3.1.5 Motivación a los Expertos: Obtener compromiso de las directivas, está demostrado que el compromiso gerencial es necesario para el éxito de los programas de administración del conocimiento. Los cambios culturales necesarios para alcanzar un ambiente de intercambio de conocimientos deben ser activamente soportados y promocionados por el tren ejecutivo a través de toda la organización.

Construir programas de incentivos: motivar a los empleados que actúen de forma inteligente. O sea, que compartan conocimiento, sean innovadores, se esfuercen en capturar conocimiento y sepan a quien acudir en situaciones difíciles, además deben ser creados para lograr que la gente contribuya y utilice el ambiente de conocimiento.

4.3.1.6 Procesamiento de la Información: La administración del conocimiento es una disciplina que se debe implantar para mantener o mejorar la competitividad y éxito. Con esta se pretende que sus empleados actúen inteligentemente mediante el desarrollo, construcción y distribución de activos intangibles valiosos, con el fin de mantener la viabilidad a largo plazo del negocio. Las organizaciones también esperan que el comportamiento inteligente de su personal traiga como consecuencia el manejo apropiado y eficiente de tareas rutinarias y sencillas, y que las tareas complejas, no rutinarias o repentinas tengan un manejo oportuno, competente y dentro del contexto de los objetivos estratégicos de la compañía.

5. CONCLUSIONES

A partir de los objetivos:

La elaboración de una metodología para la construcción de comunidades de práctica permitirá a EPM continuar construyendo conocimiento interrelacionado a través de las diferentes dimensiones de la organización, con iniciativas innovadoras, que con esta herramienta permitirán Homologar procesos, Construir una cultura del mejoramiento continuo y del aprendizaje que se construye colectivamente y se comparte.

Esta construcción de comunidades de práctica, permitirá a los profesionales asumir la responsabilidad colectiva para la gestión de los conocimientos que necesitan, reconociendo que dada la estructura adecuada están en la mejor posición para hacerlo.

Desde su concepción el Sistema de Gestión del Conocimiento en EPM ha establecido como un asunto prioritario la identificación de programas asociados al proceso de Gestión del Conocimiento, con el propósito de incrementar su valor del capital intelectual en la organización, pero requiere, identificar aquellos espacios de conocimientos que se han ido estableciendo de manera informal y dispersa donde se pueda capturar el conocimiento, estimularlo, mantenerlo y expandirlo a toda la organización como estrategia para mejorar el desempeño, construir la memoria empresarial y estimular nuevo conocimiento, esta herramienta, las comunidades de práctica, como aporte a la administración del conocimiento generan y capturan acciones que posibilitan la compilación.

El conocimiento y la práctica son hoy en día recursos importantes que deben ser creados, adquiridos, clasificados, conservados, compartidos y explotados para

alcanzar los objetivos de la empresa y crear nuevas oportunidades para lograr su sostenibilidad en el tiempo.

Las Comunidades de Práctica deben ser procesos formales que tiene que ser parte de la actividad cotidiana de cada empresa y de las personas que la conforman. Así, las tecnologías de información se convierten en una ayuda valiosa para lograr los propósitos de la Gestión del Conocimiento. Pero, es importante resaltar que lo más valioso son las personas, así que es necesario trabajar en la cultura, en los procesos y en las tecnologías de apoyo.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSEN, Arthur (1999), "El Management en el Siglo XXI", Granica, Buenos Aires.

ANDREU, R.; Sieber, S. (1999) "Knowledge and Problem Solving: A Proposal for a Model of Individual and Collective Learning", Working Paper, 1/99, Barcelona.

ANDREU, R.; Sieber, S. (2000), "La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje", Economía Industrial.

BORRELL, F. (1996), "Cómo Trabajar en Equipo y Relacionarse Eficazmente con Jefes y Compañeros", Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

BROOKING , A. (1997), "El Capital Intelectual", Paidós Empresa, Barcelona.

BUENO, E. (1998), "El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual", Boletín de Estudios Económicos, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, nº 164, agosto.

BUENO, E. (1999a), "Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual", Boletín del Club Intelec, nº 1, enero.

BUENO, E. (1999b), "¿Por qué Gestión del Conocimiento?", Documento de Trabajo del curso de verano Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento, San Lorenzo del Escorial (Madrid).

BUENO, E. (2000), "La Era de la Información, del Conocimiento y del Aprendizaje", Documento de trabajo de la sesión plenaria del Club Intelec, 8 de mayo de 2000.

BUKOWITZ, W.R. y PETRASH, G.P. Visualizing, measuring, and, managing knowledge.1997

DAVENPORT, Thomas O, "Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas". Ed. Gestión 2000. Sept. 2000.

DE MULDER, E. (2000), "El Valor Estratégico de la Gestión del Talento", Documento de trabajo de APD, Madrid, 22 de junio de 2000.

EDVINSSON, L.; Malone, M.S. (1999), "El Capital Intelectual", Gestión 2000, Barcelona.

EDVINSSON, Lief y MALONE Michael (1997). El Capital Intelectual. Editorial

EUROFORUM (1998), "Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelec", IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid).

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1997), "La Teoría de la Ventaja Competitiva basada en los Recursos: Síntesis y Estructura Conceptual", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 6, nº 3.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1998), "Los Recursos Intangibles como Factores de Competitividad de la Empresa", Dirección y Organización, nº 22, sept.

FERNÁNDEZ, Z. (1999), "El Estudio de las Organizaciones (La Jungla Dominada)", Papeles de Economía Española, nº 78-79.

GARCÍA, V.; RODRÍGUEZ, P.; SALMADOR, M.P. (1999), "Investigaciones sobre Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual", en Club Intelec, julio, nº 3, Euroforum, Madrid.

GOLEMAN, D. (1996), "Inteligencia Emocional", Kairós, Barcelona.

JIMÉNEZ, A. (1999), "Las Competencias y el Capital Intelectual: La manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento", Boletín Club Intelec, abril, nº 2, Euroforum, Madrid.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. (1996), "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, Barcelona.

KARL Erik Sveiby, "Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Ed. Gestión 2000.

LÓPEZ SINTAS, J. (1996), "Los Recursos Intangibles en la Competitividad de las Empresas. Un Análisis desde la Teoría de los Recursos", Economía Industrial, nº 307, enero-febrero.

MARAGALL MIRA, Ernest . VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002: Las comunidades de práctica como experiencia formativa para la mejora de las administraciones públicas.

MCDERMONT, Richard: ¿Cómo asegurar el éxito de las comunidades de conocimiento. Caso Shell Oil Company. Artículo (2004)

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; Lampel, J. (1999), "Safari a la Estrategia", Granica, Buenos Aires.

NAVAS L., José E. y ORTIZ, Marta. El Capital Intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. Economía Industrial, N° 346, pp. 163 a171.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2001): "Relevant experiences on measuring and reporting intellectual capital in European pioneering firms", en N. Bontis y C. Chong (Eds.): World Congress on Intellectual Capital Readings. Butterworth-Heinemann.

PORTER, M. (1982), "Estrategia Competitiva", C.E.C.S.A., México.

PORTER, M. (1987), "Ventaja Competitiva", C.E.C.S.A., México.

PORTER, M.; Millar, V.E. (1986), "Cómo Obtener Ventajas Competitivas por medio de la Información", Harvard-Deusto Business Review, nº 25, primer trimestre.

REVILLA, E. (1995), "Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un Modelo de Desarrollo de Productos", CLUB GESTIÓN DE CALIDAD, Madrid.

SENGE, P. (1990), "The Fifth Discipline", Doubleday Plub., New York (versión española "La Quinta Disciplina", Granica, Barcelona, 1995).

STEWART, T.A. (1997), "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual", Granica, Buenos Aires.

STEWARTIV, Tomas Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations

VENTURA, J. (1996), "Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar", Universidad de Oviedo, Oviedo.

WENGER E.; Snyder, W. *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. Boston: Harvard Business Review, January-February 2000.

WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. 1998

WENGER, Etienne (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Paidós. ISBN: 84-493-1111-X

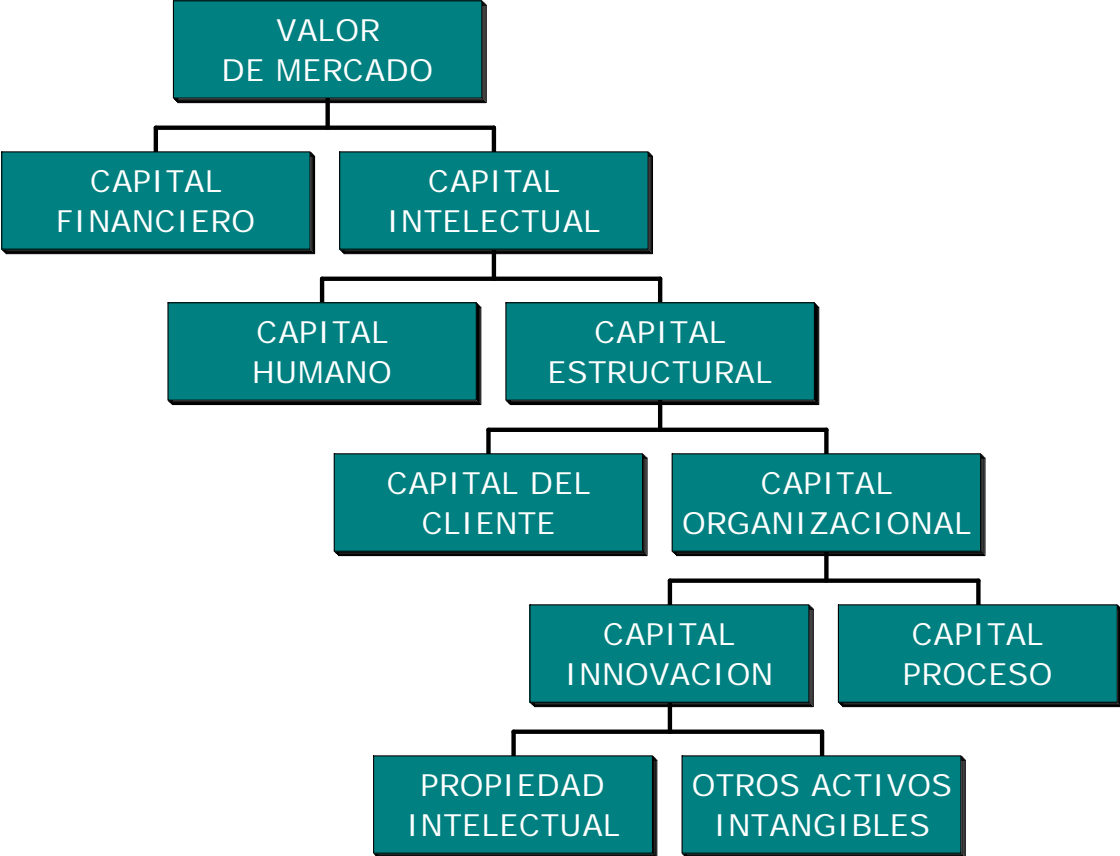
ANEXOS

ANEXO A. CUADRO COMPARATIVO

Cuadro Comparativo				
Comunidades de Práctica – Grupos Formales – Grupos de Proyecto – Grupos Informales				
	¿Cuál es el Propósito?	¿Quiénes son Los miembros?	¿Qué los mantiene Juntos?	¿Cuánto dura La experiencia?
Comunidades de Práctica	Desarrollar en los miembros la capacidad de construir e intercambiar conocimientos.	Los miembros se seleccionan a sí mismos.	Pasión, compromiso e identificación con el logro del grupo.	Durará mientras exista el interés de los miembros por mantener el grupo.
Grupos Formales	Entregar un producto o servicio.	Todos los que reportan al gerente del grupo.	Requerimientos del puesto y metas comunes.	Hasta la próxima reorganización.
Grupos de Proyecto	Cumplir con una tarea determinada.	Empleados asignados por un gerente.	Los hitos del proyecto y el logro de metas.	Hasta que el proyecto esté terminado.
Grupos Informales	Recolectar y distribuir información.	Amigos y conocidos del trabajo.	Necesidades mutuas.	Mientras las personas tengan una razón para conectarse.

Harvard Business Review, January-February 2000.

ANEXO B. ESQUEMA DE VALOR SKANDIA



ANEXO C. CLASIFICACIÓN CAPITAL INTELECTUAL

Capital Humano	Capital del Cliente		Capital Estructural
"Know-how"	Marcas	Propiedad intelectual	Activos de Infraestructura
Educación	Clientes	Patentes	Filosofía administrativa
Calificación vocacional	Lealtad del cliente	Derechos reservados	Cultura corporativa
Conocimiento relacionado con el trabajo	Nombres de compañía	Derechos de diseño	Procesos administrativos
Evaluación ocupacional	Acumulación de órdenes	Secretos profesionales	Sistemas de información
Evaluación psicométrica	Canales de distribución	Marcas registradas	Sistemas de redes de trabajo
Habilidades relacionadas con el trabajo	Colaboraciones de negocios	Marcas de servicio	Relaciones financieras
Habilidades de emprendedor, innovación, actividad y reactividad, así como de cambio	Acuerdos permitidos Contratos favorables Franquicias		

ANEXO D. ESTRUCTURA Y FUNCIÓN CAPITAL INTANGIBLE

