

**ÁNGEL ARBONÍES**

**MANUAL DE COMUNIDADES  
DE PRÁCTICA**

**Equipos para compartir y crear  
conocimiento**



©Ángel Arbonies, 2015  
Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos  
Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>  
E-mail: [ediciones@editdiazdesantos.com](mailto:ediciones@editdiazdesantos.com)

ISBN: 978-84-9969-993-6  
Depósito legal: M-27309-2015  
Fotocomposición: P55 Servicios Culturales  
Diseño de cubierta: P55 Servicios Culturales

Printed in Spain - Impreso en España

# Índice

---

1. El valor de la colaboración en las organizaciones.....	1
2. Comunidades de práctica.....	29
3. Diseño de una CoP.....	53
4. Soportes de la CoP.....	65
5. Técnicas de gestión de las CoP.....	83
6. ANEXO: Reseña bibliográfica sobre comunidades de práctica.....	97



# 1

## EL VALOR DE LA COLABORACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

---

### UN CAMBIO PARADIGMÁTICO EN LAS ORGANIZACIONES

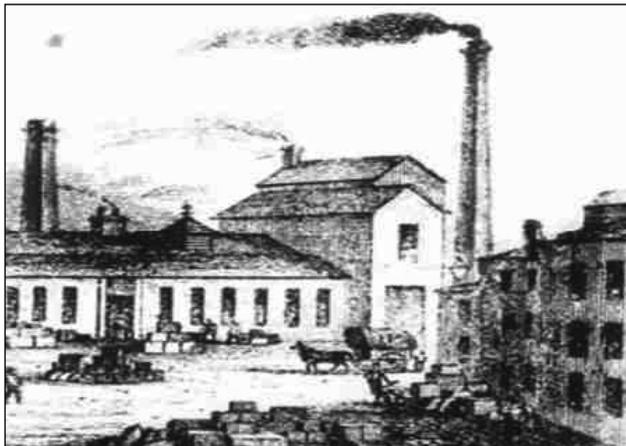
Hoy, como en otros momentos de la historia, vivimos un gran momento de cambio para el que no existe una única explicación, sino un torbellino de atractores. Es una revolución científica, tecnológica y social. Está compuesta de movimientos independientes e interrelacionados, que a modo de múltiples epicentros, generan un gran movimiento tectónico.

De una forma resumida podemos decir que los cambios en la gestión a los que nos enfrentamos tienen naturaleza paradigmática, es decir, son profundos porque cambian las reglas de comportamiento, y extensos porque se aplican a todo tipo de sectores y organizaciones.

En el tercer milenio, las organizaciones, una vez superada la fase de la tercera revolución industrial, donde sucedió la revolución de la gestión, han de afrontar los retos de la cuarta revolución. Una revolución que les conducirá, directamente, a las organizaciones inteligentes y a la sociedad del conocimiento.

Los cambios externos se llevarán por delante a muchas organizaciones que pretenden NO cambiar. Genéticamente somos hijos de la revolución industrial y hemos mamado su organización, así que debemos contar con una fuerza inercial de considerables dimensiones

derivada de estos códigos de organización industrial y de todo el conocimiento construido alrededor de la empresa y su organización. En la base de este pensamiento está la organización como una “fábrica” que produce en masa y busca la economía de escala.



En la primera parte del siglo XX, el *Siglo de las Fábricas*, se produce el gran trasvase de población del campo a la ciudad. El conocimiento reside en la máquina y en los planificadores de la producción, no en los trabajadores. Estos cambian su mano de obra por un salario y unos beneficios sociales tales como escolarización, sanidad, y en algunos casos, vivienda. Se entrega trabajo físico para ayudar a las máquinas y se produce masivamente en condiciones de estabilidad relativa.

Desde el punto de vista organizativo la mayoría de las organizaciones por imitación del modelo del siglo XX, y en todos los campos, están concebidas como una máquina que procesa información. Para estas organizaciones, organizarse es sinónimo de crear partes interconectadas: una conduce a la otra, cada parte tiene un papel preciso, concreto, que forma parte de un todo en busca de un objetivo como suma de partes. La colaboración entre partes no es valorada e incluso se considera una pérdida de tiempo.

Estos principios mecánicos funcionan muy bien si existen condiciones de estabilidad máxima y poca variación. Sin embargo esas dos palabras: “estabilidad y poca variación”, han sido reemplazadas por “incertidumbre” y “personalización”, que es el grado máximo de variación. En general existe un hiperdinamismo basado en información y conocimiento que dejan la gestión basada en la estabilidad fuera de juego.

A pesar de todo muchas organizaciones están contaminadas por la sensación de eficacia y orden que se basa en la especialización y división de tareas tradicional, en vez de optar por el dinamismo, el aprendizaje y la adaptación. Pero para alcanzar estas cualidades organizativas hay que darle una vuelta de tuerca a los principios básicos de gestión y organización.

Hoy las empresas y organizaciones siguen buscando la eficacia y la eficiencia. El objetivo de las organizaciones sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva, entendida como tal, la superioridad respecto a otro, pero en el momento que vivimos, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva, y aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La receta para dialogar y convivir con la incertidumbre y la variabilidad es el aprendizaje organizativo.

Y el aprendizaje en las organizaciones es una tarea humana que solo se puede hacer con las personas. Huber (1991)<sup>1</sup> considera cuatro estructuras básicas para potenciar el aprendizaje en las organizaciones:

- la adquisición de información,
- la distribución de información,
- la interpretación de información,

- la memoria de la organización.

Esto solo lo pueden hacer los seres humanos, no las máquinas, así que no hay otra que humanizar las empresas y organizaciones en un sentido integral. Las personas son requeridas a captar información y a crear conocimiento, pero estas no aceptarán cualquier condición para intervenir.

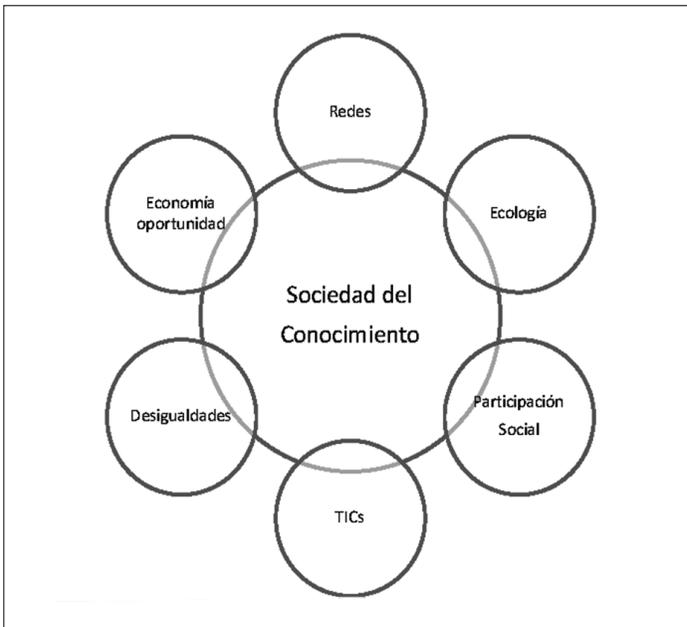
Si queremos recuperar a las personas para las organizaciones el requisito es cambiar la organización. Si recuperamos la capacidad intelectual de la empresa, que reside en las personas, ¿en cuánto crece el potencial creativo y la productividad de la organización? Ahí hay un gran reto. Sabemos que las personas no responden a principios mecánicos. Si no se divierten y crean valor, se inhiben y las organizaciones pierden su inteligencia creativa. ¿Qué nuevos modelos y herramientas utilizaremos para rescatar el valor creativo de las personas?

Si cambiamos modelos económicos y modelos de relación social, de lo que hablamos es de un cambio paradigmático en el fondo y en la forma.

El principal recurso de la economía moderna será el conocimiento y el proceso más importante para el desarrollo económico será el aprendizaje. Lo importante no es tener datos o información, sino preparar la maquinaria de refinamiento e interpretación de la información para usos concretos, la maquinaria de aprendizaje colectivo.

En este contexto la organización empresarial tiene una revolución pendiente desde hace tiempo. Vista de forma estática, quizás es la institución social más necesitada de cambios. Primero la doctrina de la eficiencia penetró tanto en la empresa que esta pasó por encima de las personas. La esfera de la organización empresarial debe quitarse además la coraza que la aísla del mundo que le rodea y debe aceptar la complejidad, la democracia, la participación y el progreso para todos sus integrantes.

En la empresa del conocimiento se necesitan trabajadores que tengan responsabilidad y autonomía ante su tarea. Son responsables de definir su tarea y mejorarla constantemente, por lo que incorporan a su trabajo la responsabilidad de ser innovadores. Si esto sucede, las empresas son ágiles frente a los cambios. Si la empresa industrial es una máquina de procedimientos que se repiten, la empresa del conocimiento es una empresa donde la capacidad de los individuos permite flexibilidad y velocidad de respuesta a los cambios.



**Figura 1.1.**

Las personas deben pasar de ser agentes que respetan la autoridad a agentes que crean y desarrollan buenas ideas. La productividad de la tecnología va a dar paso a la productividad basada en el aprovechamiento de la capacidad integral de la persona, pero esto significa un cambio fundamental en la forma de entender la empresa y su organización. Es una revolución silenciosa.

**Tabla 1.1.** Las grandes piezas del puzle llamado sociedad del conocimiento.

- Ecología medioambiental y mental.
- La economía en red y la globalización.
- La accesibilidad y popularización de las tecnologías de la información.
- La mayor participación de las personas en todo tipo de procesos sociales.
- Las desigualdades en el planeta.
- Una economía de oportunidades.

### **PASO 1: ENTENDER EL NUEVO CONTEXTO ORGANIZATIVO**

1. Todas las organizaciones, los Centros de Formación Profesional incluidos, se encuentran ante la necesidad de gestionar en condiciones de cambio acelerado.
2. Las organizaciones basadas en la división del trabajo deben encontrar fórmulas para potenciar la colaboración entre personas que son los activos más importantes de la organización en cuanto manejan información y la interpretan para convertirla en conocimiento y valor.
3. Es necesario “humanizar” las organizaciones y poner los procesos al servicio de las personas.
4. Más allá de los discursos, es necesario que se haga visible la voluntad de que las personas participen.
5. Las Comunidades de Práctica son buenos ejemplos de esta voluntad si dentro de ellas busca un nuevo estilo de gestión.
6. Entonces las Comunidades de Práctica pueden ser una gran ayuda para comunicar nuevos principios organizativos y convertirse en unidades de tránsito al cambio organizacional.

## Las CoP como tránsito al cambio organizacional

Las CoP pueden ser el lugar desde el que se potencie el cambio de las organizaciones. En las Comunidades de Práctica se practica, valga la redundancia, un estilo de gestión diferente y este puede contaminar al resto de la organización.



Cambiar el comportamiento implica una lucha entre los motivos racionales y el pensamiento lógico y nuestros impulsos emocionales. El cuidador de elefantes (el mahout) representa lo racional y lo razonable. Si el mahout entiende claramente donde tiene que ir intenta ir directamente hacia allí haciéndose cargo del elefante.

El elefante representa los impulsos emocionales. Mientras que el elefante puede ser feliz por el camino que ha señalado el mahout estupendo, si decide ir por otro camino no hay nada que el mahout pueda hacer. En el camino está todo lo que impide o ayuda al mahout y al elefante a llegar a donde desean llegar. Lo ideal es que el camino sea fácil, sin dificultades.

¿Cómo se traslada esto a una organización? Imagínese que quiere dar un servicio al cliente ejemplar. Para involucrar a los mahout necesitamos una justificación acerca de por qué algo es importante, y establecer qué

significa mejorar el servicio al cliente ilustrándolo con datos, señalando las acciones concretas que quiere desarrollar. Involucrar a los mahout es la parte fácil, y es donde invertimos el tiempo generalmente. La parte complicada es el elefante: las emociones.

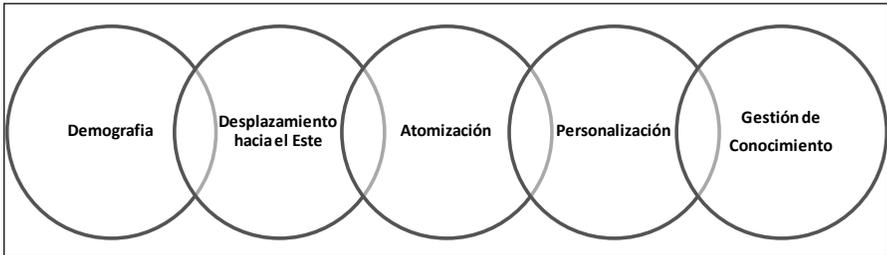
Necesitamos historias, contar algunas experiencias pasadas, captar la atención. Son claves las historias reales, son las que más enganchan porque forman parte del sentido humano. La gente va intuyendo e interiorizando lo que se necesita para hacerlo bien. Historias de éxito mejor que historias de fracaso. Mejor pensar también en historias de futuro. De hecho, pueden encontrarse historias de futuro hoy, porque como dice Willian Gibson, escritor de ciencia ficción, “el futuro ya está aquí aunque desigualmente distribuido”. Hay que encontrar hoy señales del futuro. Es importante hablar de futuro. Una vez conseguidos el mahout y el elefante hay que pavimentar el camino y remover los obstáculos del mismo. Puede ser un sistema de recompensas, un indicador, un sistema informático, o unas rutinas creativas.

Si eres el encargado de organizar estos viajes en tu organización, no olvides estas tres cosas, dirige al jinete, motiva al elefante y allana el camino.

## NUEVOS MODELOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

En marzo 2006, mucho antes de que la crisis económica mostrara su cara más amarga, *The Economist*, a través de su Economist Intelligence Unit publicó una encuesta realizada a más de 1.600 ejecutivos, además de realizar una serie de entrevistas en profundidad a expertos y líderes de opinión en todo el mundo. El objeto era analizar las posibles tendencias económicas hasta el año 2020. Del estudio se obtuvieron conclusiones y respuestas a dos tipos de cambios, uno sectorial y el segundo cambios en las estructuras corporativas y de gestión.

Los conductores de cambio en los próximos 10 años serán brutales en los sectores más importantes, y las tendencias identificadas en el estudio fueron (Figura 1.2):



**Figura 1.2.**

- *Desplazamiento hacia el Este.* Es un poco atrevido hablar del siglo de Asia, pero China e India participarán de forma decisiva en una gran parte de la economía mundial. Los países no miembros de la OECD, menos avanzados, tendrán una cuota de crecimiento mayor que las economías avanzadas. Las actividades intensivas en mano de obra seguirán desplazándose a los países de bajo coste, con ventajas considerables en coste salarial sobre los países avanzados.
- *Demografía.* El cambio demográfico siempre ha tenido un fuerte impacto en las economías, las empresas y sus clientes. Los países con buenas perspectivas demográficas contribuirán al crecimiento. Europa, con malas perspectivas, lo ralentizará. Las empresas dirigirán a la población adulta y envejecida más y más productos y servicios. La incorporación de la mujer al trabajo compensará en parte los problemas demográficos en mercados maduros.
- *Atomización.* La suma de globalización y tecnologías de la información permite a las empresas captar talento, conocimiento desde cualquier parte del planeta. Las cadenas de valor se frag-

mentarán cobrando extrema importancia la colaboración y las herramientas colaborativas. Desaparecerán las barreras funcionales y sectoriales.

- *Personalización.* La calidad y el precio importarán más que nunca, pero la verdadera clave competitiva va a ser la personalización. Productos y servicios a medida del cliente, productos modulares, diseños adaptados, y respuesta a necesidades específicas del cliente marcarán la producción de bienes y servicios.
- *Gestión del conocimiento.* Hacer eficiente una organización seguirá siendo complicado, más si cabe, cuando las ventajas competitivas tienden a ser más volátiles. La facilidad de imitación y difusión de conocimiento contribuirán a esta volatilidad. La creatividad personal y la productividad de los trabajadores del conocimiento serán la clave. Este reto organizacional será el mayor reto de la gestión directiva de las empresas. La humanización de la empresa va a ser decisiva en la ventaja competitiva del futuro según este estudio, y cada vez más aparecerán procesos difíciles de automatizar o procedimentar. Los trabajadores de conocimiento serán la principal fuente de ventaja competitiva mientras las relaciones dentro y fuera de la empresa se multiplicarán con clientes, proveedores y redes de conocimiento. La obtención de valor y hacer productivo el conocimiento será el principal reto de la gestión en los próximos años.

En la Figura 1.3 vemos el ranking de las áreas de gestión más importantes para los directivos en el futuro, siendo la gestión del conocimiento la materia más destacada a futuro por los directivos.



Figura 1.3.

El estudio señala cómo serán las empresas del futuro y cómo se gestionarán:

1. La automatización y la mejora de procesos continuará siendo el foco de la mejora de costes de las organizaciones, pero la búsqueda de la ventaja competitiva residirá en la mejora de la productividad de los trabajadores del conocimiento.
2. La especialización crecerá. Las empresas se polarizarán debido a la demanda de personalización. Las empresas harán lo que mejor sepan hacer y el resto será obtenido en *outsourcing*.
3. Colaboración dentro y fuera de la empresa será determinante, ampliada y gestionada. La gestión de estas redes será una habilidad decisiva.
4. La tecnología va dirigida a mejorar las prestaciones de las personas, con nuevas herramientas de colaboración y comunicación, nuevas herramientas para adquirir, filtrar, usar datos, herramientas de apoyo a la decisión.

5. Organizaciones no jerárquicas, con autonomía de decisión para los trabajadores, que participarán activamente en los procesos clave de la empresa, incluidos los más estratégicos.

Bain Company (<http://www.bain.com/>) lleva desde 1993 haciendo una encuesta acerca de las herramientas que usan los directivos para incrementar ventas, innovar, mejorar la calidad, incrementar la eficiencia de las operaciones, planificación, etc. La incertidumbre y la globalización han hecho que la labor directiva adquiera más significación, y se buscan herramientas que ayuden a desarrollarla. Los directivos deben seleccionar herramientas que les ayuden a tomar decisiones, les conduzcan a mejora de procesos y a obtener productos y servicios de más valor añadido.

En 2009 afirmaban después de sus análisis:

“Innovación sigue siendo importante y difícil de ejecutar. La innovación debe ser promovida en colaboración con otras empresas, y muchos directivos piensan implicar a todos los trabajadores en la misma. La innovación colaborativa y la voz del cliente como herramienta son dos de las nuevas herramientas a utilizar por los directivos”.

Según los propios directivos encuestados, el uso de herramientas colaborativas crecerá significativamente:

29% Incremento en Gestión de Conocimiento.

29% Participación.

31% Voz del cliente.

33% Innovación colaborativa.