



## Instrumentos para la Gestión del Conocimiento Estrategias organizacionales

**inWent**

Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH Capacity Building International, Germany

## Pie de imprenta

<b>Editora:</b>	InWEnt – Capacity Building International, Alemania División 4.01 Cooperación Tecnológica, Desarrollo de Sistemas y Gestión de la Formación Profesional Käthe-Kollwitz-Straße 15 68169 Mannheim
<b>Autores:</b>	Prof. Dr. Heinz Mandl, Dr. Katrin Winkler, Katharina Schnurer M.A.
<b>Título original:</b>	Einleitung ins organisationale Wissensmanagement - Instrumente
<b>Traducción:</b>	Cristina Rodríguez Moscoso
<b>ISBN:</b>	3-937235-17-5
<b>Redacción:</b>	Larissa Weigel, Heidelberg
<b>Layout:</b>	Rendel Freude, Köln
<b>Gráficos:</b>	K. Winkler, K. Schnurer, H. Mandl
<b>Fotos:</b>	Rendel Freude (título), SOKRATES (página 4)
<b>Fecha de 1ª edición:</b>	Febrero 2004

# Instrumentos para la Gestión del Conocimiento

## Estrategias organizacionales



## Índice

Índice .....	03
Breve reseña de InWEnt .....	04
Prólogo .....	05
Algunos comentarios preliminares .....	06
<b>1. Cuestiones fundamentales de la gestión del conocimiento .....</b>	<b>07</b>
1.1 ¿Cómo puedo motivar a mis empleados para la gestión del conocimiento? .....	07
1.2 ¿Cómo puedo motivar a mis empleados para el uso y manejo de un banco de datos? ...	11
1.3 ¿Cómo convencer al management para que apoye la gestión del conocimiento? .....	13
1.4 ¿Cómo se introduce la gestión del conocimiento? .....	14
1.5 ¿Existe una listado de control para la gestión del conocimiento? .....	14
<b>2. Establecer y valorar objetivos de conocimiento .....</b>	<b>16</b>
2.1 El problema de los objetivos de conocimiento .....	16
2.2 Matriz de habilidades .....	17
2.3 El diagnóstico organizacional .....	18
2.4 Balanced Scorecard .....	22
<b>3. Representación del conocimiento .....</b>	<b>25</b>
3.1 Mapas de conocimientos .....	25
3.2 Sistemas Expertos .....	29
<b>4. Comunicación del conocimiento .....</b>	<b>29</b>
4.1 Cultura organizacional .....	29
4.2 Las Comunidades (Communities) .....	34
4.3 Comunidades de Aprendizaje (Learning Communities) .....	36
4.4 Comunidades de Aprendizaje Distributivo (Distributed Learning Communities) .....	40
4.5 Comunidades de Prácticas (Communities of Practice) .....	43
4.6 Rotación de puestos de trabajo .....	46
<b>5. Generación del conocimiento .....</b>	<b>47</b>
5.1 La creatividad en la empresa .....	47
5.2 El embudo de ideas .....	49
5.3 Técnicas de creatividad .....	50
5.4 La Tecnología de Espacio Abierto (Open-Space Technology) .....	52
<b>6 Utilización del conocimiento .....</b>	<b>55</b>
6.1 Gestión del perfeccionamiento .....	55
6.2 Principales Enseñanzas Aprendidas (Lessons Learned) .....	56

## Breve reseña de InWEnt

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH – es una organización sin fines de lucro que promueve el desarrollo de recursos humanos, el perfeccionamiento profesional y el diálogo interdisciplinario a nivel internacional. Nació de la fusión entre la Sociedad Carl-Duisberg (CDG) y la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE) contando, por consiguiente, con una amplia experiencia de varias décadas en el ámbito de la cooperación internacional. Sus programas, con una orientación eminentemente práctica, están dirigidos a los cuadros técnicos y ejecutivos, así como a las instancias de decisión de la economía, la política, la administración pública y la sociedad civil de todo el mundo. Por medio de su Foro de Política de Desarrollo organiza un diálogo político internacional de alto nivel sobre temas actuales de la política de desarrollo.

La División 4.01 tiene su sede en la ciudad de Mannheim. Realiza programas de perfeccionamiento dirigidos a futuros cuadros directivos del ámbito de la formación profesional provenientes de los países contraparte. El Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) es el principal comitente para los programas de perfeccionamiento de InWEnt. Bajo el área temática "Desarrollos sostenibles", la División centra su principal actividad en todas las cuestiones relacionadas con la Cooperación Tecnológica, Desarrollo de Sistemas y Gestión de la Formación Profesional. Los programas de diálogo y perfeccionamiento del Centro de Capacitación de Mannheim están dirigidos a las instancias de decisión de la administración pública y de la economía privada, futuros cuadros directivos y multiplicadores de los sistemas de formación profesional.



## Prólogo

Esta publicación forma parte de la serie "Estudios sobre la práctica de la formación profesional." (Beiträge aus der Praxis der beruflichen Bildung). Este volumen, con una orientación eminentemente práctica, tiene como objetivo prioritario facilitar al lector, en el marco de los programas internacionales de Desarrollo de Recursos Humanos, las herramientas conceptuales que faciliten un avance hacia la sociedad y la economía del conocimiento.

Vivimos en una sociedad compleja, interdependiente y cambiante, caracterizada por la rapidez en la creación y difusión del conocimiento.

En los últimos años, el desarrollo de la práctica de la Gestión del Conocimiento ha experimentado un fuerte crecimiento debido a la confluencia de múltiples factores.

Entretanto ya son muchas las organizaciones que han entendido que su capital intelectual, el conocimiento y la experiencia acumulados durante años por el trabajo de sus empleados, es un activo más. La necesidad de las empresas de potenciar el intercambio de información entre empleados de distintas sedes, la creciente importancia de las tecnologías de la información y comunicación para gestionar todo el conocimiento organizativo y sobre todo, la constatación de los beneficios que una Gestión del Conocimiento tiene como generador de capacidad competitiva, son algunos de los hechos más significativos que han propiciado la progresiva implantación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones o empresas.

Lejos de tratarse de una moda pasajera, la Gestión del Conocimiento, se ha revelado como un sólido instrumento dentro de los actuales sistemas de gestión por competencias de los recursos humanos. Es decir, la Gestión del Conocimiento es una consecuencia natural de la necesidad de las organizaciones de generar y

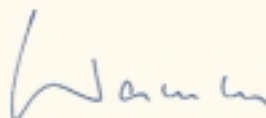
transmitir conocimientos entre sus propios empleados, convirtiendo a la gestión y desarrollo del "capital de competencias" en un auténtico valor estratégico de la empresa.

Este volumen recoge una selección de estrategias e instrumentos operativos propios de la Gestión del Conocimiento en el ejercicio habitual de su actividad. Se trata sobre todo de dar a conocer la importancia real que tiene la aplicabilidad de la Gestión del Conocimiento, no solo a nivel de conocimiento organizativo, sino también a nivel individual

Los contenidos presentados a lo largo de estos dos manuales suponen un recorrido por la práctica de la Gestión del Conocimiento. Esperamos que el lector encuentre en estos manuales una guía útil para aproximarse a los contextos de la Gestión del Conocimiento y su desarrollo práctico y poder contribuir de esta manera a la mejora tanto del desarrollo personal como organizacional. Sin lugar a dudas, alimentará el diálogo y la cooperación constructivos y continuos entre todas las instituciones de formación profesional.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento al profesor Dr. Heinz Mandl, Dr. Katrin Winkler y Katharina Schnurer de la Facultad de Pedagogía Empírica y Psicología Pedagógica de la Universidad de Múnich que hicieron posible esta publicación.

División Cooperación Tecnológica, Desarrollo de Sistemas y Gestión de la Formación Profesional, InWEnt, Mannheim, Alemania



Dr. Manfred Wallenborn  
Director de la División  
tvvet@inwent.org

## Algunos comentarios preliminares

### Qué entendemos bajo el concepto "Instrumento"...

Cuando hablamos de la palabra "Instrumento" nos encontramos que no existe una definición universal de este concepto y éste es precisamente su inconveniente. No obstante, se trata de un concepto muy extendido y hace fundamentalmente referencia al carácter auxiliar de una herramienta, de tal manera que al manejar este término se da una asombrosa coincidencia de significados, y ésta es precisamente su ventaja. Para sacar partido a esta ventaja y reducir los inconvenientes, lo primero que se ha de hacer es formular una definición del concepto "Instrumento":

- > En el ámbito de las Tecnologías de la Información se entiende bajo el concepto "Instrumento" aquellas herramientas e instrumentos técnicos, concretos y aplicables como, por ejemplo, la aplicación del Software "MindManager®"
- > En el ámbito de la Economía de Empresas también se suele utilizar el término "Instrumento" para designar las medidas organizacionales de los niveles superiores destinadas a la puesta en marcha de actividades de Gestión del Conocimiento.
- > Los pedagogos y psicólogos, por el contrario, también utilizan el término "Instrumento" para designar las estrategias y heurísticas cognitivas que, por ejemplo, están a disposición de un experto en su área concreta de conocimiento, para la solución de problemas o para adquirir nuevos conocimientos.

**"Un instrumento para la Gestión del Conocimiento es una acción técnica, mental u organizacional que inicia y/o apoya un proceso de Gestión del Conocimiento".**

A partir de estas diferentes facetas del término, es conveniente establecer en el ámbito de la gestión del conocimiento una definición general:

### Cómo está estructurado este manual...

Este manual está concebido como una recopilación de estrategias e instrumentos, que tienen como finalidad, por una parte, ayudarle a una mejor comprensión del concepto básico de la gestión del conocimiento y, por otra parte, le presentamos las primeras estrategias de actuación para la introducción de la gestión del conocimiento en la empresa. A fin de que este texto pueda satisfacer sus necesidades concretas, le resumimos brevemente la estructura del manual:

Este manual le ofrece respuestas a las preguntas que se plantean con más asiduidad cuando se aborda el tema de gestión del conocimiento. Al igual que en el manual "Gestión del Conocimiento Individual" el punto de partida es la identificación de objetivos y valoración de la gestión del conocimiento. A continuación, le presentamos los principales Instrumentos para la representación, comunicación, generación y utilidad del conocimiento en las organizaciones o empresas.

Vd. se habrá podido dar cuenta que cada una de las estrategias o instrumentos no corresponde claramente a una u otra área determinada. Nosotros hemos decidido asignarlos al área en la que realmente se va a utilizar el instrumento.

¿Cuál es el propósito de este manual? Este manual pretende aportar, simplemente, una visión sobre todo práctica de qué se puede hacer en el ámbito de la Gestión de Conocimiento y cuál es el modo de hacerlo, de manera que constituya una ayuda real para todos aquellos que quieran utilizar estos instrumentos.



### Cómo se ha de manejar este manual...

Este Manual no pretende ofrecerle toda la gama de instrumentos que se utilizan en el mercado. Sólo hemos incluido una pequeña selección de instrumentos y métodos, -razonable desde el punto de vista psicológico. Vd. puede naturalmente revisar y reducir esta selección. Nosotros proponemos el siguiente procedimiento: vuelva a leer el manual y

anote los instrumentos y métodos que Vd. considere interesantes para su organización o empresa y que crea que puedan implementarse con éxito. A continuación, seleccione uno o dos de estos instrumentos e intente implementarlos. Con el tiempo podrá ir integrando los otros instrumentos

## 1. Cuestiones fundamentales de la gestión del conocimiento

Antes de comenzar nos gustaría familiarizarles con una serie de aspectos que suelen mencionarse en el contexto de la gestión del conocimiento. Se trata de cuestiones que reiteradamente plantean los participantes de nuestros seminarios y sus respectivas empresas. Casi siempre se trata de:

- > Aspectos referentes a la motivación
- > Cuestiones referentes a la introducción de la gestión del conocimiento
- > Cuestiones relacionadas con conceptos similares.

Por nuestra parte, esperamos que nuestras respuestas y los instrumentos que les presentamos en este manual puedan servirles de ayuda para implementar de un modo concreto la gestión del conocimiento.

### 1.1 ¿Cómo puedo motivar a mis empleados para que participen en la gestión del conocimiento?

En términos generales, se puede afirmar que la gestión del conocimiento consta siempre de dos componentes, una componente de coordinación y una componente de motivación. Es decir, uno puede desarrollar, coordinar y dirigir las estructuras que desee, pero si las personas involucradas no están dispuestas a participar, incluso los mejores proyectos se verán condenados al fracaso. Esta componente "intencional" es diferente en cada persona y por ello resulta difícil formular recomendaciones generales y universales para fomentar la motivación y el estímulo. No obstante, es preciso definir, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, aquellos requisitos que son fundamentales para un diseño eficiente de un sistema de incentivos.

## Motivación – bases teóricas

Desde hace mucho tiempo, el tema motivación es el niño mimado en el ámbito de la psicología laboral y organizacional y de la psicología de la enseñanza y del aprendizaje. En este contexto, se ha ido estableciendo una diferenciación entre dos "tipos" de motivación: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Esta diferenciación parte del supuesto de que existe una motivación "interna" y una motivación "externa". La motivación intrínseca es aquella que surge debido al interés por el objeto en sí (por ello está estrechamente vinculada al concepto de "interés"). La motivación extrínseca, por el contrario, surge casi siempre como consecuencia de un estímulo externo. Un sistema de recompensas y sanciones es un claro ejemplo de motivación extrínseca. En términos extremos, casi siempre se supone que cuando una persona ha de realizar un trabajo concreto la motivación intrínseca es la más adecuada, la "mejor". No obstante, de los nuevos estudios rea-

lizados sobre este tema se desprende que los individuos movidos por una motivación extrínseca, interiorizan paulatinamente determinados pasos de trabajo hasta alcanzar un punto en el cual el trabajo se realiza bajo un estímulo de motivación intrínseca. Ello es debido a que, por ejemplo, esta persona se ha dedicado mucho tiempo a un tema en cuestión y ha descubierto así aspectos interesantes que despiertan dicha motivación.

Esta hipótesis dio lugar a una nueva importante diferenciación, la diferenciación entre dos tipos de impulsos o estímulos: los materiales y los no materiales. Los estímulos materiales hacen referencia a los bienes que percibe una persona a cambio de su trabajo. Los estímulos no materiales tienen más bien un carácter simbólico y, según la hipótesis, contribuyen en mayor medida al desarrollo de una motivación intrínseca:

## 01 Estímulos materiales y no materiales

### Ejemplos de estímulos materiales:

- > Sistema de recompensas
- > Remuneración variable
- > Ascenso profesional sistematizado
- > Aumentos parciales de sueldos
- > Modelos de tiempo libre
- > Cursos de perfeccionamiento
- > Opciones sobre acciones
- > Participaciones en la empresa, etc.

### Ejemplos de estímulos no materiales:

- > Elogio y reconocimiento
- > Derecho de cogestión y poder
- > Margen de actuación en la toma de decisiones
- > Responsabilidad
- > Contactos sociales / prestigio
- > Actitud leal en la cooperación
- > Transparencia en la carrera profesional
- > Cultura empresarial positiva, etc.

Una combinación de estímulos materiales y no materiales es sumamente importante cuando se trata de diseñar sistemas de incentivos en las empresas. Por regla general, los incentivos no materiales casi nunca representan costos adicionales y si su aplicación resulta convincente y pasan a formar parte de la cultura empresarial, pueden contribuir a crear una cultura que, junto a un sistema de incentivos materiales, abrirá las puertas a la gestión del conocimiento.

(Además existe la diferenciación entre incentivos individuales e incentivos para grupos o el sistema basado en sanción versus recompensa. Pero se trata de temas sumamente complejos que no vamos a tratar en este manual).

### Diseño del puesto de trabajo según factores motivacionales

Ahora pasamos a la siguiente fase. ¿Cómo ha de estar diseñado un puesto de trabajo para que el individuo se sienta motivado, tome iniciativa propia e implemente los objetivos que se haya propuesto? La teoría se centra en los siguientes requisitos:

#### Integración social

Se han de crear las estructuras necesarias para que los miembros de un equipo y/o los empleados de un departamento tengan la sensación de que reciben apoyo y de que están integrados socialmente en la empresa. Ello se puede lograr fomentando y desarrollando un modo de actuar abierto y además, se ha de fomentar también el respeto mutuo cuando se trata de opiniones o actitudes diferentes, la empatía y el espíritu de compañerismo.

#### Fomento de las competencias

Al diseñar el trabajo con elementos motivacionales también es necesario apoyar el desarrollo de competencias de los empleados. Se han de crear las condiciones necesarias para que los empleados tengan la posibilidad de desarrollar sus habilidades y también es imprescindible que reciban el correspondiente reconocimiento por ello. En este contexto es impor-

tante que los empleados tengan la sensación de que por sí mismos pueden influenciar este proceso. Es preciso apoyar a los empleados en su deseo de desarrollar las propias competencias y ello exige sobre todo una retroalimentación informativa, individual y permanente.

#### Apoyo de la autonomía

Por último, se han de crear las bases necesarias para el desarrollo de estructuras organizacionales a través de posibilidades de elección y márgenes de actuación (por ejemplo, enriquecimiento del puesto, véase capítulo siguiente). De este modo se da a los empleados la posibilidad de plantear preguntas, de que ellos mismos puedan distribuir su tiempo, de diseñar y organizar de un modo autónomo su trabajo y aprendizaje y de analizar los problemas. Evidentemente todo ello resulta mucho más fácil en la teoría que en la práctica. En los capítulos siguientes, les vamos a presentar dos métodos, que ya se han llevado a la práctica en numerosas ocasiones y cuya finalidad es la dotación de puestos de trabajo con elementos motivacionales. Estos métodos sólo pueden funcionar si dentro de la práctica empresarial existen realmente, con mayor o menor intensidad, elementos como empatía, feedback y una cultura empresarial basada en la comunicación.

#### Alargamiento del puesto de trabajo (job enlargement)

Alargamiento del puesto de trabajo significa una ampliación o incremento de las tareas del empleado de un modo planificado y orientado a los objetivos. El área de trabajo de un empleado se amplía mediante una mayor diversificación de las actividades. El trabajador ejecuta en su puesto de trabajo diferentes actividades que antes eran realizadas por varios trabajadores especializados y, en este sentido, esta ampliación de tareas horizontal se puede comparar con la rotación de puestos de trabajo.

De un modo similar a la rotación de puestos, el alargamiento del puesto de trabajo también permite fomentar los conocimientos especializados y las

habilidades de los empleados en el marco de un "aprendizaje en el puesto de trabajo". La ventaja que ello representa para el empleado es que le permite ampliar sus competencias y ello puede contribuir a incrementar la motivación en el trabajo. Desde el punto de vista de la organización, la ventaja consiste en que las actividades de los empleados no pueden reducirse a un área determinada, sino que pueden ocupar diferentes puestos de un modo flexible.

### Requisitos para la introducción de un alargamiento del puesto de trabajo

Un alargamiento del puesto de trabajo sólo puede dar sus frutos, si existe una estructura y cultura empresarial que facilite y apruebe una ampliación de los márgenes de actividad de los empleados. Las tareas que se han de realizar en el marco del alargamiento del puesto de trabajo no han de ser excesivamente complejas. Además, un importante requisito previo es la actitud abierta frente a los cambios y la flexibilidad de los empleados.

### ¿Cuáles son las limitantes del alargamiento del puesto de trabajo?

Una ampliación del área de tareas sólo se lleva a cabo dentro del propio margen de actividad. El alargamiento del puesto de trabajo no permite incrementar el margen de toma de decisiones, ni tampoco el margen de actuación. Otra limitante es el grado de especialización de los empleados que, si bien es necesaria, en muchos casos no es suficiente.

### Enriquecimiento del puesto de trabajo (job enrichment)

A diferencia del alargamiento del puesto de trabajo, el enriquecimiento del puesto significa una mayor participación en la toma de decisiones y en materia de control (= ampliación vertical de tareas). En este caso, el empleado ha de asumir un determinado volumen de tareas en la planificación y en el control del trabajo, lo que permite incrementar el margen global de actuación del empleado.

Una ampliación vertical de tareas y el consiguiente incremento del margen en la toma de decisiones y de actuación hacen posible que el trabajador aumente sus competencias interdisciplinarias. Un mayor margen de actuación también significa para el empleado un mayor grado de responsabilidad y está demostrado que ello contribuye a aumentar la satisfacción en el trabajo, la motivación y la disposición al rendimiento. Los empleados que disponen de un alto margen de actuación pueden llevar a la práctica sus conocimientos con más facilidad y de un modo más eficaz y, al mismo tiempo, implementar las ideas productivas en su puesto de trabajo.

### Requisitos para la puesta en práctica de un enriquecimiento del puesto de trabajo

Las jerarquías planas pueden apoyar la puesta en práctica del enriquecimiento del puesto. Además, los superiores inmediatos tienen que estar dispuestos a delegar en sus empleados competencias de planificación y de control. El enriquecimiento del puesto de trabajo se fomenta mediante la flexibilidad y la predisposición de los empleados a asumir responsabilidades.

### ¿Cuáles son las limitantes del enriquecimiento del puesto de trabajo?

La introducción del enriquecimiento del puesto de trabajo no garantiza per se un desarrollo de competencias, ya que para ello es necesario sobre todo una adecuación entre los requisitos del trabajador y las medidas adoptadas para el enriquecimiento del puesto. A ello hay que añadir que un enriquecimiento del puesto implica el riesgo de exigir al empleado un esfuerzo mayor al de sus posibilidades.

### Posibilidades concretas para incentivar la gestión del conocimiento

Después de esta breve explicación sobre la motivación y el diseño de puestos de trabajo que fomentan la motivación, vamos a presentarles un resumen sobre las posibilidades de incentivar determinados aspectos de la gestión del conocimiento:

## Incentivos para compartir y utilizar el conocimiento

### A nivel interno:

incentivos no materiales como actividades conjuntas, (excursiones, cenas, etc.), pueden contribuir a una mejor disposición a compartir el conocimiento a nivel interno ya que en este tipo de actos se genera un clima de confianza. Los incentivos materiales consisten en ofrecer recompensas concretas al equipo de trabajo.

### A nivel externo:

incentivos no materiales como el elogio y reconocimiento (a través de los clientes o suministradores) por disponer de determinados conocimientos. Incentivos materiales como premios al "mejor trabajador del mes".

## Incentivos para generar conocimientos

- > Incentivos no materiales como, por ejemplo, reconocimiento por parte de la dirección de la empresa por "las mejores ideas" en combinación con incentivos materiales.
- > Recompensas fijas para propuestas o innovaciones de productos o procesos que resulten coherentes y transparentes.
- > El fomento de una cultura donde se premie la innovación a través de juegos de carácter lúdico (p.ej., organizar eventos para el desarrollo de nuevas ideas) puede significar en este contexto un posible factor motivacional adicional.

(Los incentivos para la documentación del conocimiento (o representación) forman parte del capítulo dedicado a cómo se pueden motivar a los empleados para "alimentar" un banco de datos. Por ello este tema se tratará más adelante)

## 1.2 ¿Cómo puedo motivar a mis empleados para el uso y el mantenimiento de un banco de datos de un Infopool?

Después del primer "auge" de la gestión del conocimiento, que en sus inicios "se introdujo" fundamentalmente a través de la programación de bancos de datos, se plantea cada vez con más intensidad la cuestión de cómo convencer a los empleados para que utilicen o actualicen el banco de datos. El banco de datos o el Intranet por sí solo todavía no se puede considerar un modelo de gestión del conocimiento. En nuestros seminarios también se planteó en muchas ocasiones esta cuestión. Por ello nos gustaría presentarles una versión general sobre las experiencias que realizaron nuestros participantes sobre este tema y cuáles fueron las soluciones que plantearon:

### Problema 1:

movilizar a los empleados a participar a pesar de los problemas técnicos derivados del instrumento. Crear transparencia en todo lo relacionado a las causas de los problemas técnicos; dar a conocer fechas concretas para realizar mejoras, disponibilidad de interlocutores técnicos; el funcionamiento de la técnica es un requisito previo para la utilización de un instrumento; con respecto a este punto hay que prestar, sobre todo al inicio, una especial atención. En ningún caso se ha de introducir una fase piloto para que ésta se vaya después "desvaneciendo" poco a poco. ¡Si el grupo meta considera una fase piloto como un producto definitivo, se rechaza el instrumento de un modo precipitado!

### Problema 2:

exceso de consignas. Desarrollar consignas siempre con las personas directamente involucradas, breve descripción de las consignas junto a las categorías, dejar de lado consignas excluyentes, adaptación posterior del sistema: realizar encuestas sobre la aceptación, utilidad y transferencia; reestructuración del banco de datos en workshops; en una descripción

de puestos de trabajo, establecer responsabilidades para el mantenimiento del banco de datos; considerar los diferentes "lenguajes" de los departamentos involucrados; determinar con precisión y antelación el grupo meta; cuando se trata de integrar a otro grupo, reflexionar sobre las consecuencias; cuando se organizan workshops reflexionar sobre quién se va a invitar y a quién le podrá ser de utilidad el instrumento.

**Problema 3:**

miedo ante el instrumento. El responsable de cada área, que puede servir de ayuda en el manejo del instrumento, participa en cursos intensivos de actualización; crear en caso necesario un concepto de tutorías: los usuarios del instrumento que ya tienen experiencia, se encargan de iniciar a los "nuevos". En caso de utilizar un concepto de tutorías se ha de asignar el cargo de "tutor" sólo a aquellas personas altamente motivadas o ofrecer a los tutores otras ventajas como compensación adicionales.

**Problema 4:**

valoración de las aportaciones. Cuando aumenta el número de aportaciones, es necesario desarrollar un instrumento de controlling automatizado. También pensar en recompensas de grupo para cada aportación; problema: incentivos excesivamente bajos no se consideran una recompensa, incentivos excesivamente elevados se interpretan como un pequeño chantaje; los chantajes se pueden descubrir con un breve interrogatorio. Problema: ¿cómo determino los criterios de valoración para las aportaciones?

**Problema 5:**

dar a conocer el instrumento en la empresa. Comenzar con una solución tipo isla y divulgarlo a través de un marketing interno (despertar la curiosidad y la envidia), recopilar preguntas y desarrollar potenciales, los agentes portadores del conocimiento pueden demostrar que su conocimiento es importante, organizar previamente talleres coloquio con los involucrados. – De todas las experiencias que hemos realizado, ¿cuáles pueden ser importantes para otras

personas? – Prestar atención: según las circunstancias, puede resultar problemática la transferencia del instrumento a otras áreas de la empresa. ¡Reflexionar antes sobre las consecuencias!

### Incentivos para la documentación del conocimiento

Desde el momento en que se divulga la documentación del conocimiento se crea transparencia y así se despierta el estímulo para participar en este proceso. También aquellas personas que comunican con agrado su conocimiento se sienten satisfechas ante esta situación. La asignación de incentivos para la documentación del conocimiento es una forma de poner de manifiesto hacia el exterior la importancia de este tema para la empresa. Por ejemplo, en este contexto es posible una recompensa fija por el conocimiento que se solicita o que se demanda o para registrar el conocimiento en la documentación.

Cuando se trata de pasar de un conocimiento implícito a un conocimiento explícito es recomendable utilizar una documentación de los círculos de trabajo informales o comunicación informal. Y también son factibles los incentivos no materiales como la "coparticipación de natural leaders".

Un enfoque que se suele mencionar en relación con el uso del banco de datos es el principio push-pull, que tiene un carácter interdisciplinario y que vamos a explicarles brevemente a continuación:

### El principio push-pull

El enfoque push-pull se basa en dos principios: por una parte, la obligación de los empleados de aportar y recoger nuevas informaciones. Intranet se puede organizar de tal manera que se les envía automáticamente a los usuarios los documentos a su puesto de trabajo (principio push) y por otra parte, la responsabilidad propia del individuo de solicitar activamente las informaciones que necesita en un momento determinado (principio pull).

- > Es decir, cuando se trata del principio push han de seleccionarse las informaciones; la organización tiene la obligación de aportarlas.
- > Cuando se trata del principio pull la responsabilidad recae sobre el individuo y éste ha de reconocer sus necesidades de información; el usuario está obligado a recopilar informaciones (responsabilidad propia).

La combinación de los dos enfoques (push-pull) permite fortalecer las ventajas de ambos principios y reducir los inconvenientes. De cara a los empleados, la ventaja radica en que de este modo pueden evitar recibir un exceso de información o recibir una cantidad insuficiente. La ventaja que ello implica de cara a la organización es que dispone de una cantidad directa y suficiente de recursos humanos para la selección y recopilación de información.

### Requisitos para la aplicación del principio push-pull

Intranet abarca todo una diversidad de informaciones y ha de someterse a un intenso proceso de actualización y mantenimiento. Para poder realizar este mantenimiento, se necesitan empleados que dispongan de los correspondientes conocimientos técnicos. Por último, todos los empleados han de tener acceso a Intranet. La organización ha de cumplir con su obligación de aportar información y los usuarios han de responder de un modo autoresponsable a su obligación de recoger informaciones.

### ¿Cuáles son las limitantes del principio push-pull?

El principio push-pull permite abastecer a los empleados con las correspondientes informaciones necesarias; pero lo que hace el empleado con la información no se puede influenciar (por ejemplo, recopilar informaciones adicionales, ignorarlas, etc.)

## 1.3 ¿Cómo convencer al management para que apoye la gestión del conocimiento?

La mayoría de autores sobre temas de gestión del conocimiento coinciden en un aspecto: la gestión del conocimiento sólo puede realmente dar sus frutos si recibe el apoyo "de arriba". Pero lamentablemente en estos momentos suele ser así que dentro de la empresa se encarga a una persona con la tarea de "realizar" la gestión del conocimiento para la empresa. Pero muchas veces esta persona no dispone de las competencias de toma de decisiones que serían necesarias para poder introducir un concepto global de gestión del conocimiento. Por consiguiente, el primer paso que tiene que dar es intentar "vender" al management la gestión del conocimiento y de esta forma poder disponer de los recursos y apoyos necesarios. En los talleres que estamos realizando se hicieron las siguientes propuestas sobre este tema:

- > "Realizar entrevistas con fines de venta": se considera conveniente que el management sea el encargado de analizar los problemas en un workshop. Para ello se pueden dar los siguientes pasos: en primer lugar, se reflexiona sobre cuáles serán en el futuro las áreas de la empresa más importantes. A continuación se analiza cuál es el grado de intensidad de conocimientos de estas áreas (casi siempre: áreas muy intensas en conocimientos). A continuación, los managers han de realizar una estimación sobre los costes que representaría el fomento de estas áreas. Si todo se desarrolla como se tiene previsto, entonces puede "vender" la estrategia que Vd. ha desarrollado sobre cómo gestionar el conocimiento en estas áreas y de este modo poder evitar las futuras pérdidas económicas.
- > Presentar best/worse cases: en la práctica también ha dado muy buenos resultados establecer comparaciones. Haga una presentación de las empresas que hayan obtenido buenos resultados gracias a la introducción de un sistema de gestión del conocimiento. Pero seleccione para ello sólo

aquellas empresas que guarden el mayor parecido posible con la propia empresa y por ello también presenten problemas similares. De no ser así, no resultarían convincentes. Paralelamente haga una presentación de aquellas empresas que debido a la falta de una gestión del conocimiento han constatado, por ejemplo, pérdidas en su facturación o liderazgo en el mercado. Y por último, comience a reflexionar sobre algunas ideas que se le vayan ocurriendo y comience a desarrollar posibles soluciones.

#### 1.4 ¿Cómo se introduce la gestión del conocimiento?

Siempre que se introduzca en el mercado un nuevo concepto de gestión, enseguida se empiezan a solicitar procedimientos o indicaciones concretas de cómo se lleva a cabo. Y evidentemente lo mismo ocurre con la gestión del conocimiento. No obstante, la gestión del conocimiento es algo más que un método, la gestión del conocimiento representa para toda empresa un modo de proceder individual y, para obtener buenos resultados, necesariamente ha de ir acompañada de un cambio en la forma de pensar de las personas involucradas. A pesar de ello, en los últimos tiempos se ha intentado establecer lo que se ha de hacer y lo que no se ha de hacer en la gestión del conocimiento, a fin de fijar una secuenciación de cada uno de los pasos proceduales. Nosotros hemos intentado hacer una recopilación de los primeros pasos más importantes para la introducción de la gestión del conocimiento.

- > ¡Convencer a promotores que tengan poder de decisión! (véase, capítulo 1.3).
- > Al igual que se ha podido constatar, p.ej., en el caso del diagnóstico organizacional, es recomendable iniciar la gestión del conocimiento en las áreas de creación de valores. Como importantes factores críticos de éxito, caben mencionar la cultura, el personal, los procesos y la técnica.

- > El paso siguiente consiste en realizar un inventario sobre el grado de calidad de nuestra gestión del conocimiento. Para ello resultan muy indicados los modelos habituales de gestión del conocimiento como, p.ej., el modelo referencial que les hemos presentado anteriormente. Analice cada uno de los módulos y formule las preguntas guía correspondientes (como el listado de control para la gestión del conocimiento que les vamos a presentar a continuación).
- > El siguiente paso consiste en iniciar un proyecto piloto. Este proyecto ha de tener las perspectivas de éxito más elevadas posibles y al mismo tiempo, abarcar un área importante de la empresa - ¡No comience con proyectos sin perspectivas de éxito! Si ya al principio se experimenta un gran fracaso, la gestión del conocimiento está condenada a desaparecer antes de florecer. En este proyecto piloto debe prestar especial atención en seleccionar medidas desde la perspectiva del individuo, de la organización y de la técnica. Intente sobre todo fortalecer áreas en las que Vd. haya detectado algunas debilidades.

En el anexo se recogen algunos de los factores de éxito que hemos elaborado en uno de nuestros proyectos.

#### 1.5 ¿Existe un listado de control para la gestión del conocimiento?

Definitivamente no existe un listado de control completo para la gestión del conocimiento. Y si alguien afirma tenerlo, no conceda credibilidad a sus palabras. A pesar de ello, vamos a presentarles una lista de preguntas que se han de responder necesariamente antes de iniciar un proceso de gestión del conocimiento. Esta lista, elaborada por Reinmann-Rothmeier y Mandl, es simplemente un primer impulso antes de introducir la gestión del conocimiento y no representa una ayuda directa para solucionar sus problemas concretos.



### ¿Cómo representa su empresa / su departamento el conocimiento disponible?

- > ¿Cómo se identifica y hace transparente el conocimiento?
- > ¿Qué formas de documentación del conocimiento existen en su empresa?
- > ¿Cómo se regula el almacenamiento y la actualización del conocimiento?
- > ¿Cuáles son los problemas más urgentes cuando se trata de representar el conocimiento?

### ¿Cómo genera su empresa / su departamento nuevos conocimientos?

- > ¿Cómo se recoge (o importa) el nuevo conocimiento dentro de la organización?
- > ¿Qué formas de producción interna de conocimiento existen en su empresa o departamento?
- > ¿Cómo se facilita y apoya la creación de nuevos conocimientos?
- > ¿Cuáles son los problemas más urgentes cuando se trata de la generación de conocimientos?

### ¿Cómo comunica su empresa / su departamento el conocimiento relevante?

- > ¿Cómo se "difunde" el conocimiento en su empresa o departamento (es decir, en el momento justo y en el lugar adecuado)?
- > ¿Qué formas de comunicación del conocimiento existen en su empresa o departamento?
- > ¿Cómo se fomenta la distribución y el intercambio recíproco de conocimientos?
- > ¿Cuáles son los problemas más urgentes cuando se trata de la comunicación del conocimiento?

### ¿Cómo utiliza su empresa o su departamento el conocimiento disponible?

- > ¿Cómo se "difunde" en su empresa el conocimiento y cómo se traduce en decisiones? ¿Qué formas de aplicación del conocimiento hay en su empresa?
- > ¿Cómo se fomenta dentro de la organización la utilización del conocimiento?
- > ¿Cuáles son los problemas más urgentes cuando se trata de la utilización del conocimiento?

## 2 Establecer y valorar objetivos de conocimiento

Cuando se trata de introducir la gestión del conocimiento dentro de la organización, el primer paso previo a todas las actividades, es la formulación de los objetivos que se persigue lograr con el nuevo procedimiento. Sólo una vez formulados los objetivos concretos, se pueden poner en marcha las medidas orientadas al logro de los objetivos y su correspondiente valoración. En las publicaciones especializadas se suele abordar superficialmente este tema y en la práctica se suele ignorar por completo. En la mayoría de los casos existe un desconocimiento de cómo se han de formular los objetivos de conocimiento y cómo se ha de supervisar su logro.

### 2. 1 El problema de los objetivos de conocimiento

Hoy en día todavía hay pocas empresas donde se lleve a cabo una formulación de objetivos en el área de la gestión del conocimiento. Y en la mayoría de los casos, cuando se formulan los objetivos empresariales se suele olvidar la componente del conocimiento tanto a nivel normativo, operativo como estratégico.

#### Tres niveles de objetivos: normativo, estratégico y operativo

Objetivos del conocimiento normativos hacen referencia al nivel de la visión de la política empresarial, así como a todos los aspectos de la cultura empresarial. Los objetivos de conocimiento normativos hacen referencia, por ejemplo, a la visión de la empresa.

Los objetivos del conocimiento normativos:

- > son un requisito previo para la formulación de objetivos de conocimiento en el área estratégica y operativa,
- > se orientan hacia una cultura empresarial que tiene presente la importancia del conocimiento,
- > exigen la iniciativa y el convencimiento de los top managers.

Objetivos del conocimiento estratégicos se fijan para programas a largo plazo. Sirven como base para el logro de la visión (por ejemplo, la creación de un programa de desarrollo de personal para el fomento de la gestión del conocimiento en la empresa).

Los objetivos del conocimiento estratégicos:

- > definen un portafolio de habilidades de cara al futuro,
- > suelen suministrar una definición conceptual de los conocimientos más importantes de una empresa.

Objetivos del conocimiento operativos hacen referencia a planteamientos de objetivos que sirven de ayuda para la implementación de los programas estratégicos. En este caso se trata de objetivos que están muy arraigados en las actividades cotidianas de las empresas, p.ej., la realización de workshops para el perfeccionamiento de los empleados en el área de gestión del conocimiento. Es decir, se trata concretamente de la implementación de los objetivos estratégicos y operativos.

Los objetivos del conocimiento operativos:

- > garantizan la implementación de la gestión del conocimiento a nivel operativo,
- > traducen los objetivos de conocimiento normativos y estratégicos en objetivos concretos.

#### Problemas a la hora de formular objetivos de conocimiento

**Lenguaje común:**

no todo el mundo conoce los conceptos en el área de la gestión del conocimiento. Lo primero que hay que hacer es encontrar una base de entendimiento común con respecto a los conceptos básicos como datos, informaciones, conocimiento o habilidades.

**Instrumentos para la formulación de objetivos de conocimiento:**

existe una falta de instrumentos fiables para la formulación de objetivos de gestión del conocimiento. Cuánto más concreta sea la formulación del objetivo, más se pondrá de manifiesto esta falta o carencia.

**Posibilidad de cuantificar:**

los objetivos que se formulan para el ámbito de la gestión del conocimiento no siempre se pueden cuantificar. El principio "lo que no se puede medir tampoco se puede gestionar" no lo podemos aplicar en un sentido estricto a la gestión del conocimiento.

## 2.2 Matriz de habilidades

Una posibilidad para establecer las competencias clave o habilidades básicas de una empresa es elaborar una matriz de habilidades. En dicha matriz se establece una diferenciación entre el nivel del conocimiento anticipativo en comparación con la competencia y la "utilización del conocimiento a nivel interno". El resultado son cuatro apartados de habilidades organizacionales de las cuales se pueden derivar diferentes estrategias (véase gráfico).

**Habilidades sin relevancia:**

en el primer apartado (bajo nivel de conocimientos anticipativos y alto grado de utilización de conocimientos), se trata más bien de habilidades que no tienen un valor determinado, que no justifican una ventaja competitiva ni se hace excesivo uso de ellas dentro de la empresa. En este caso se recomienda un outsourcing de las habilidades.

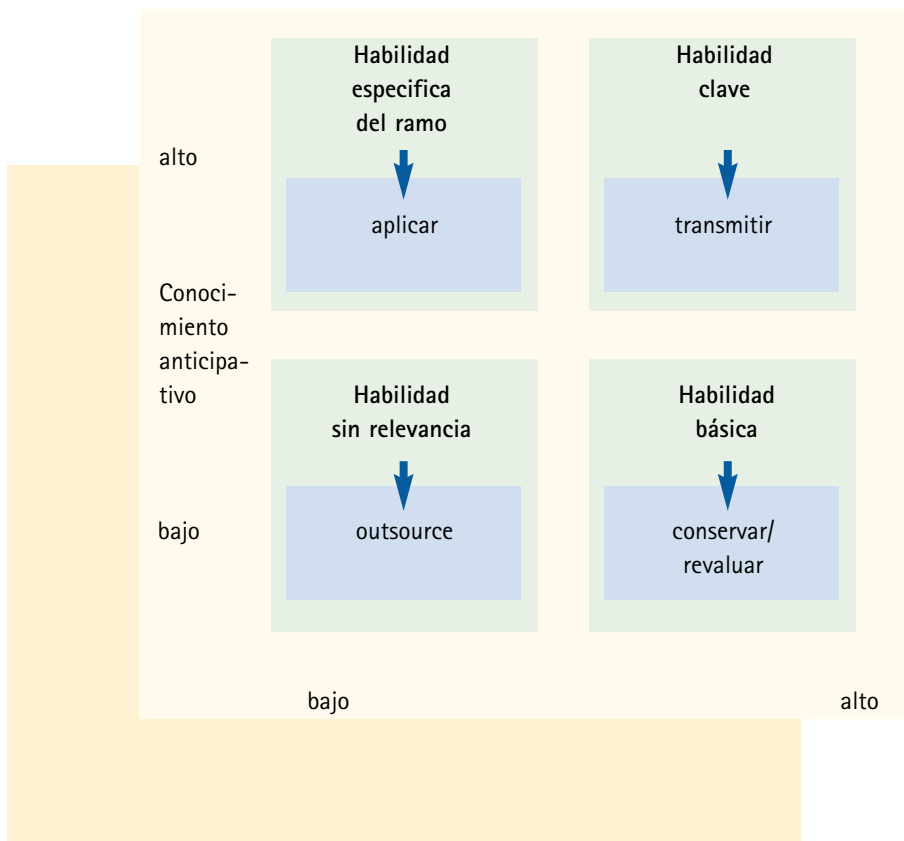
**Habilidades básicas: en el segundo apartado:**

(bajo nivel de conocimientos anticipativos y alto grado de utilización del conocimiento) puede circunstancialmente existir una habilidad básica. Esta habilidad parece que se utiliza intensamente a nivel interno. Si esta habilidad se considera irrelevante para el uso interno, se ha de volver a considerar el outsourcing. Por otra parte, también se podría ponderar la posibilidad de revalorizar esta habilidad, p.ej., a través de una mejora del nivel de habilidad y convertirla en una habilidad clave.

**Habilidades específicas del ramo:**

el tercer apartado (alto nivel de conocimientos anticipativos y un bajo grado de utilización de conoci-

### 02 Utilización del conocimiento



mientos) representa un potencial de habilidades sin aprovechar. En muchas empresas, no se aprovecha este potencial de conocimientos porque existe un bajo grado de concienciación con respecto a la utilidad de estas áreas de conocimientos. En este caso habría que movilizar el conocimiento no utilizado para su posterior aplicación y así aprovechar el potencial competitivo.

#### **Habilidades clave:**

el cuarto apartado (alto nivel de conocimientos y alto grado de utilización de conocimientos), representa las auténticas habilidades clave de la empresa. En este contexto es importante cuidar y seguir desarrollando estas habilidades. No obstante, también es importante no perder de vista el desarrollo futuro de los mercados. En la situación actual en la que el conocimiento cambia tan rápidamente, es fundamental poder adaptarse de un modo flexible a las nuevas situaciones.

## **2.3 El diagnóstico organizacional**

El objetivo de un diagnóstico organizacional es detectar mediante unos procedimientos más o menos sistematizados, determinados procesos o desarrollos dentro de la empresa y registrar actitudes o comportamientos de los empleados. La finalidad es detectar debilidades o potenciales de optimización en las estructuras y desarrollos de la empresa que tengan relación con este conocimiento. Los resultados de un diagnóstico organizacional son la base para la formulación de los objetivos concretos de la gestión del conocimiento. Un análisis organizacional ha de llevarse a cabo en estrecha coordinación con las circunstancias específicas de la empresa. El procedimiento secuencial que le presentamos a continuación ofrece la posibilidad de obtener una visión rápida de la situación actual con respecto a las áreas de conocimiento centrales de la empresa. En función de las necesidades se pueden combinar de diferente manera cada uno de los pasos o secuencias o se pueden complementar con otros instrumentos adicionales.

### **Paso 1:**

#### **Filtrar procesos intensos en conocimientos**

En este primer paso es recomendable determinar en qué medida los procesos intensos en conocimientos juegan realmente un papel importante en el marco de la empresa.

Este análisis se puede llevar a cabo, por ejemplo, en un workshop basado en el cuestionario desarrollado por Klaus North (1998). Es imprescindible que en este taller participen las personas que son responsables del desarrollo estratégico de la empresa, así como también los empleados del área de desarrollo de personal y desarrollo organizacional. El cuestionario incluye una valoración que permite situar a la empresa entre dos polos: "empresa de conocimiento o empresa relativamente insensible al conocimiento". Una copia del cuestionario se encuentra en el anexo bibliográfico. Una vez que el grupo haya cumplimentado el cuestionario se elabora una resumen que contenga los puntos más importantes y se discuten en el grupo.

Durante el debate se ha de conceder prioridad a las siguientes preguntas:

- > ¿Cuál es el grado de dispersión?
- > ¿En qué puntos difieren más las valoraciones?
- > ¿Cuáles son los mayores obstáculos que se encuentran en el camino hacia una empresa de conocimiento y cuáles son las medidas que con poco trabajo nos permiten avanzar un buen tramo?
- > ¿Cuál puede ser nuestro aporte personal para que se comparta el conocimiento en la empresa y para que las personas que son más indicadas para ello, generen y desarrollen conocimientos?

La finalidad de este primer paso es sensibilizar a las personas con respecto a la cuestión ¿cuál es nuestra situación actual en materia de gestión del conocimiento y en qué dirección hemos de continuar?

## Paso 2: Determinar las competencias clave

Para poder obtener una visión concreta de las áreas de la empresa intensas en conocimientos, es preciso determinar en un segundo paso las competencias clave y el conocimiento que contribuye al éxito de la empresa. En este caso también se recomienda realizar uno o varios workshops con las personas clave.

Para ello se ha de conceder prioridad a las siguientes preguntas:

- > ¿Qué es lo que determina nuestro éxito?
- > ¿Cuáles son los indicadores que nos permiten operacionalizar los factores de éxito?

- > ¿En qué puntos somos mejores que la competencia?
- > ¿En qué puntos somos peores que la competencia?

La respuesta a estas cuestiones nos ofrece una primera visión global sobre las competencias clave de la empresa.

En este contexto será de suma importancia la valoración de los principales indicadores de éxito. Se trata de determinar en qué lugar se encuentra en estos momentos la propia empresa con respecto al conocimiento como factor de éxito.

## 03 Indicadores de éxito

Área	Posibles métodos de recogida de datos
Calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Ratios de rechazo</li><li>&gt; Opinión de los clientes sobre la calidad</li><li>&gt; Valoraciones de expertos</li></ul>
Servicios	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Opiniones de los clientes sobre los servicios</li><li>&gt; Vida útil de los productos</li></ul>
Tiempo de utilización de las máquinas	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Protocolos de utilización</li><li>&gt; Encuestas entre los responsables de las máquinas</li></ul>
Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Encuestas entre los clientes</li><li>&gt; Valoración de las reclamaciones</li></ul>
Satisfacción de los empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Encuestas entre los empleados</li></ul>
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Encuestas</li></ul>

### Ejemplo:

Durante un workshop, una empresa identificó los siguientes factores críticos de éxito:

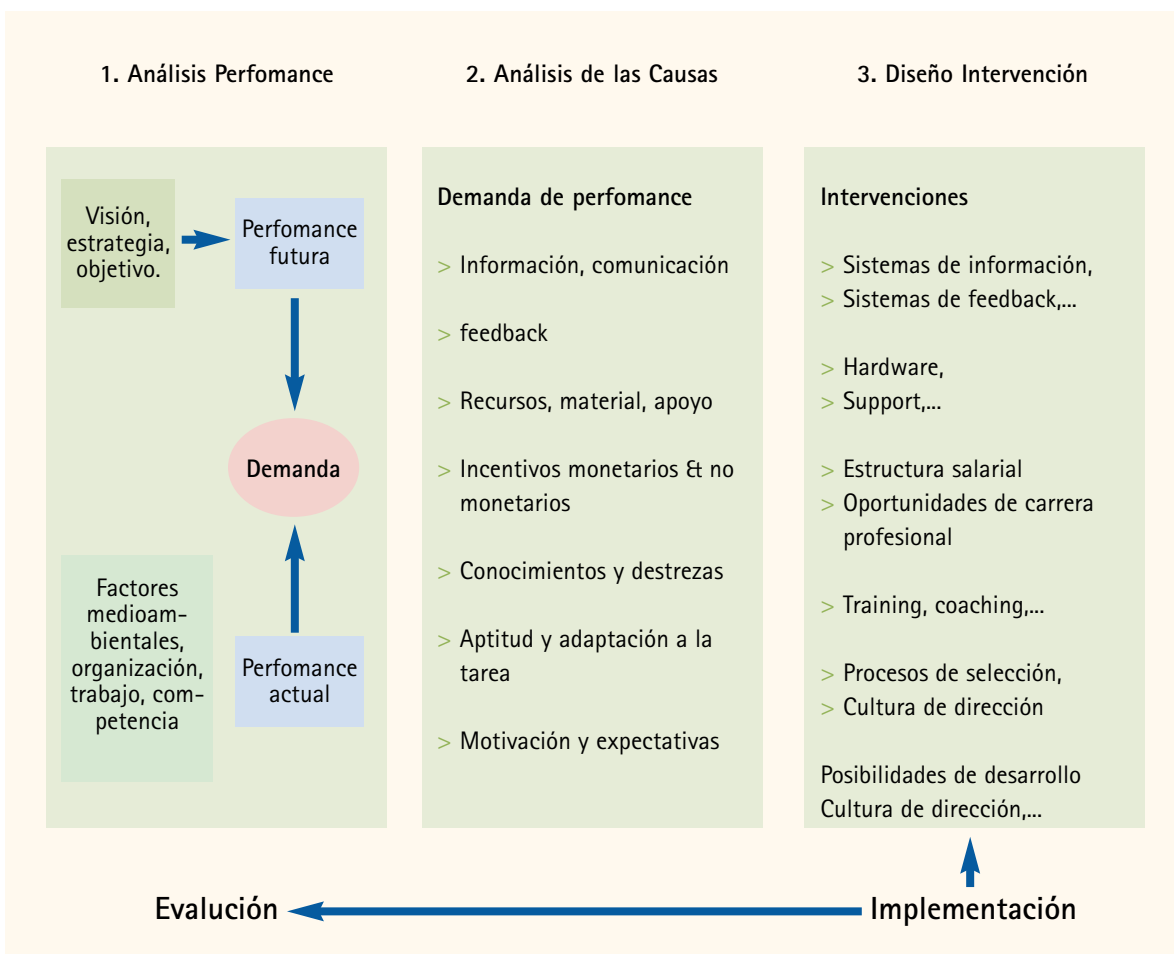
- > Calidad de los productos
- > Servicios
- > Tiempo de utilización de las máquinas
- > Satisfacción de los clientes
- > Satisfacción de los empleados
- > Relaciones públicas

### Paso 3:

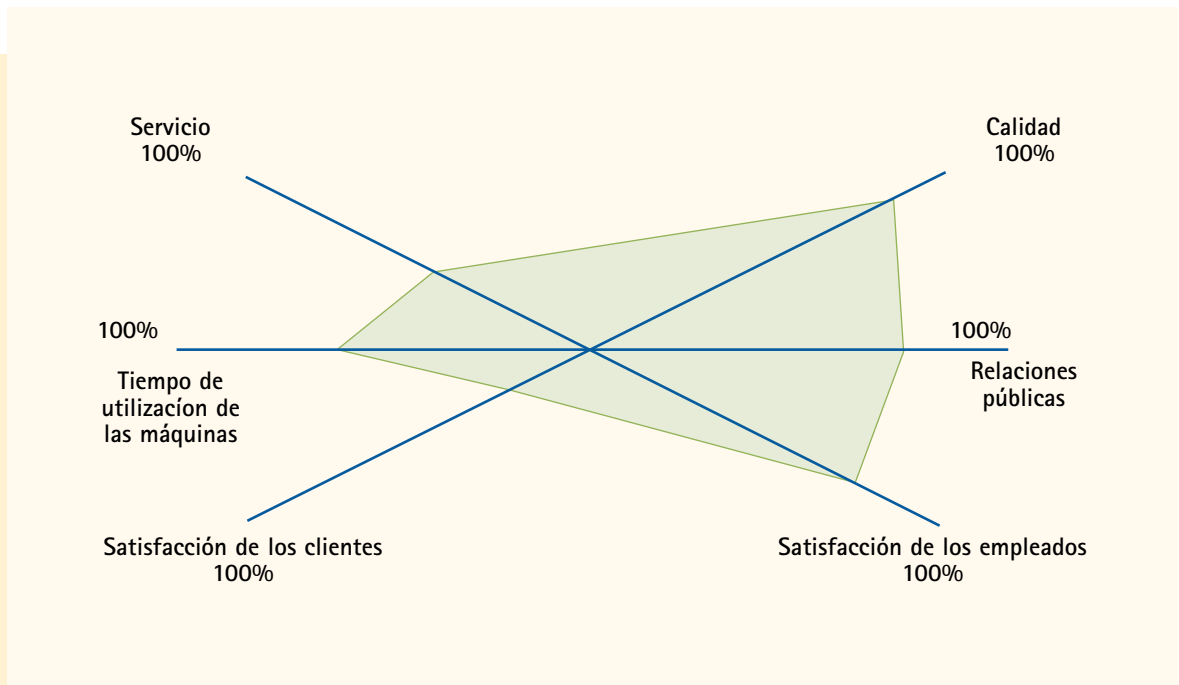
#### Analizar la situación actual

Una vez que se han determinado las áreas intensas en conocimientos, se ha de analizar la situación actual de cada una de las áreas. Para ello se tienen que desarrollar para cada área instrumentos o procedimientos a fin de poder analizar la situación actual. El objetivo es "saber dónde estamos".

## 04 Implementación



## 05 Análisis de la situación actual



Para poder representar la situación actual, es preciso determinar también lo que significa un logro de un 100% para cada una de las áreas. Ello significa, p.ej., cuando se trata de la calidad de los productos, que no existe ningún género de desperdicio. En el caso de la satisfacción de los clientes, una puntuación del 100% significaría que un 90% de los encuestados están plenamente satisfechos con la empresa, etc. ...

Después de aplicar los métodos de recogida de datos seleccionados, éstos se pueden representar en un diagrama de barras que nos permite obtener una visión global de cómo es la situación actual:

### Paso 4: Implementación

En el último paso se trata de seleccionar un proyecto piloto concreto, basándose en los resultados obtenidos en el análisis organizacional, a fin de poner en marcha un proyecto concreto de gestión del conocimiento. En el ejemplo que les presentamos en este manual, parece que han surgido algunos problemas en el área de servicios. A fin de poder planificar una gestión del conocimiento para esta área, es fundamental descubrir qué es lo que se esconde bajo el concepto de "Performance" relativamente baja y en qué dirección se quiere ir. El modelo "Performance Improvement" puede ser muy apropiado a modo de orientación:

## 2.4 Balanced Scorecard

### ¿Qué es un Balanced Scorecard?

El Balanced Scorecard es una propuesta para un sistema de gestión que tiene como finalidad superar los déficits del "clásico" sistema de indicadores. Generalmente los sistemas basados en indicadores se centran en los aspectos puramente financieros e ignoran plenamente todas las áreas que no son monetarias. Kaplan Et Norton desarrollaron un concepto que es aplicable a empresas de todos los tamaños y cuya finalidad es promover la implementación de estrategias empresariales a través de la representación de los bienes materiales y no materiales. A continuación les presentamos un esquema del modelo Balanced Scorecard.

En este gráfico la visión y las estrategias se traducen en cuatro perspectivas. Para cada perspectiva se formulan, como mínimo 3 objetivos concretos que se quieren lograr. Estos objetivos se registran en los correspondientes casilleros. Para controlar el éxito de un objetivo estratégico, es necesario fijar en un próximo paso cuáles son las unidades de medición que se van a adoptar, así como también los objetivos específicos y los pasos de actuación. El método Balanced Scorecard está pensado como un instrumento dinámico de gestión que puede adaptarse y cambiarse permanentemente. Es importante tener presente que cada una de las categorías no puede analizarse de un modo aislado, sino siempre en relación con las otras categorías. Los primeros estudios

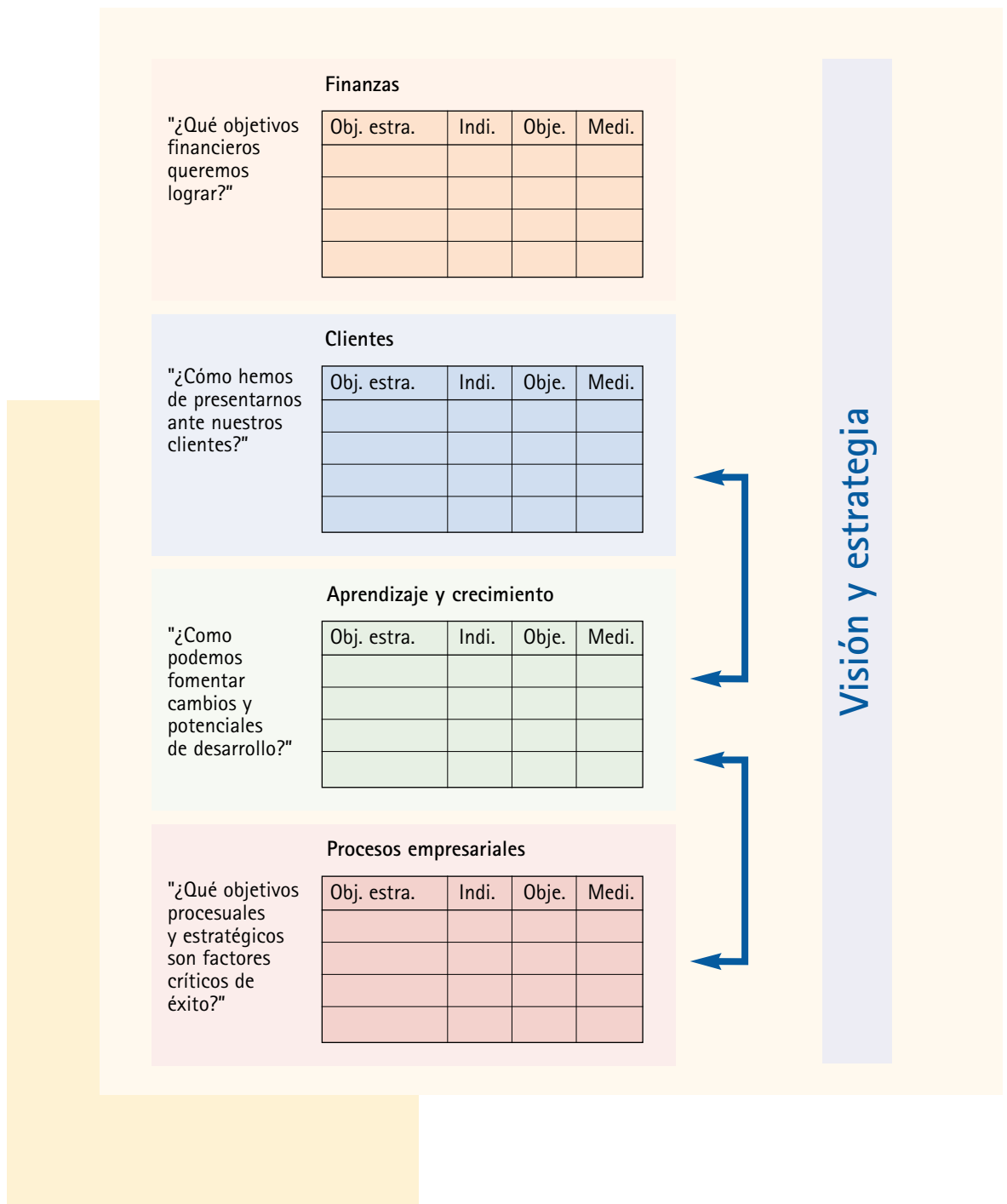
de casos han puesto de manifiesto que si bien el método Balanced Scorecard es coherente, lógico y sencillo, el auténtico arte consiste en una correcta interpretación de este método. Por ello es aconsejable, al principio, solicitar los servicios de un asesor para la elaboración y desarrollo del método Balanced Scorecard.

### Resumen

El método Balanced Scorecard no debe entenderse como un sistema global, sino más bien como un proceso de comunicación que pretende formular estrategias y objetivos e intenta implementarlos en acciones concretas. El método focaliza más el proceso que los instrumentos y representa un concepto integrativo que permite precisar la visión y las estrategias empresariales, estrategias que se desglosan en cuatro perspectivas fundamentales. A través de un proceso de comunicación permanente se pueden anticipar inmediatamente nuevos conocimientos e intenta integrar éstos en la dirección de la empresa. A diferencia de los sistemas tradicionales basados en indicadores, el método Balanced Scorecard permite una dirección orientada al futuro, basándose en sistemas informativos individuales a cada empresa y considerando asimismo los indicadores no monetarios como, p.ej., la satisfacción de los empleados.



## 06 Balanced Scorecard



## 07 Ejemplo de un Balanced Scorecard

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Objetivos
Perspectiva financiera	ROCE más allá que el del sector	ROCE	ROCE 24%
	Crecer más rápido que el mercado	Incremento de facturación	Incremento de facturación 13%
	Incremento Cash Flow	Discontinuidad de Free-Cash-Flow	DFCF crecimiento 15%
Perspectiva del cliente	Imagen innovadora	Facturación nuevos productos & DL	Porcentaje de P & DL que tienen menos de dos años 60%
	Relación precio - servicio	Valoración del cliente	Número 1 en por lo menos el 60% de los clientes
	Suministrador preferente	Facturación por clientes fijos	Participación de más de un 50%
Perspectiva del proceso	Influir previamente a los clientes	Asesoramiento a clientes antes de iniciar el proceso de ofertas	Incremento del asesoramiento 5%
	Desarrollo de un mercado regional A	Número de los nuevos clientes en Región A	Incremento de un 30%
	Rápida instalación de hardware	Orden del pedido e instalación del hardware	90% en 10 días laborales
	Gestión de procesos excelente	Porcentaje de proyectos sin costos extra	90%
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.	Mejoramiento continuado	Índice de promedios	Mejoramiento anual de un 10%
	Alto grado de satisfacción de los empleados	Índice de satisfacción de empleados	Índice de satisfacción de un 80%
		Cantidad W por empleado	Más de 20 propuestas por empleado

### 3 Representación del conocimiento

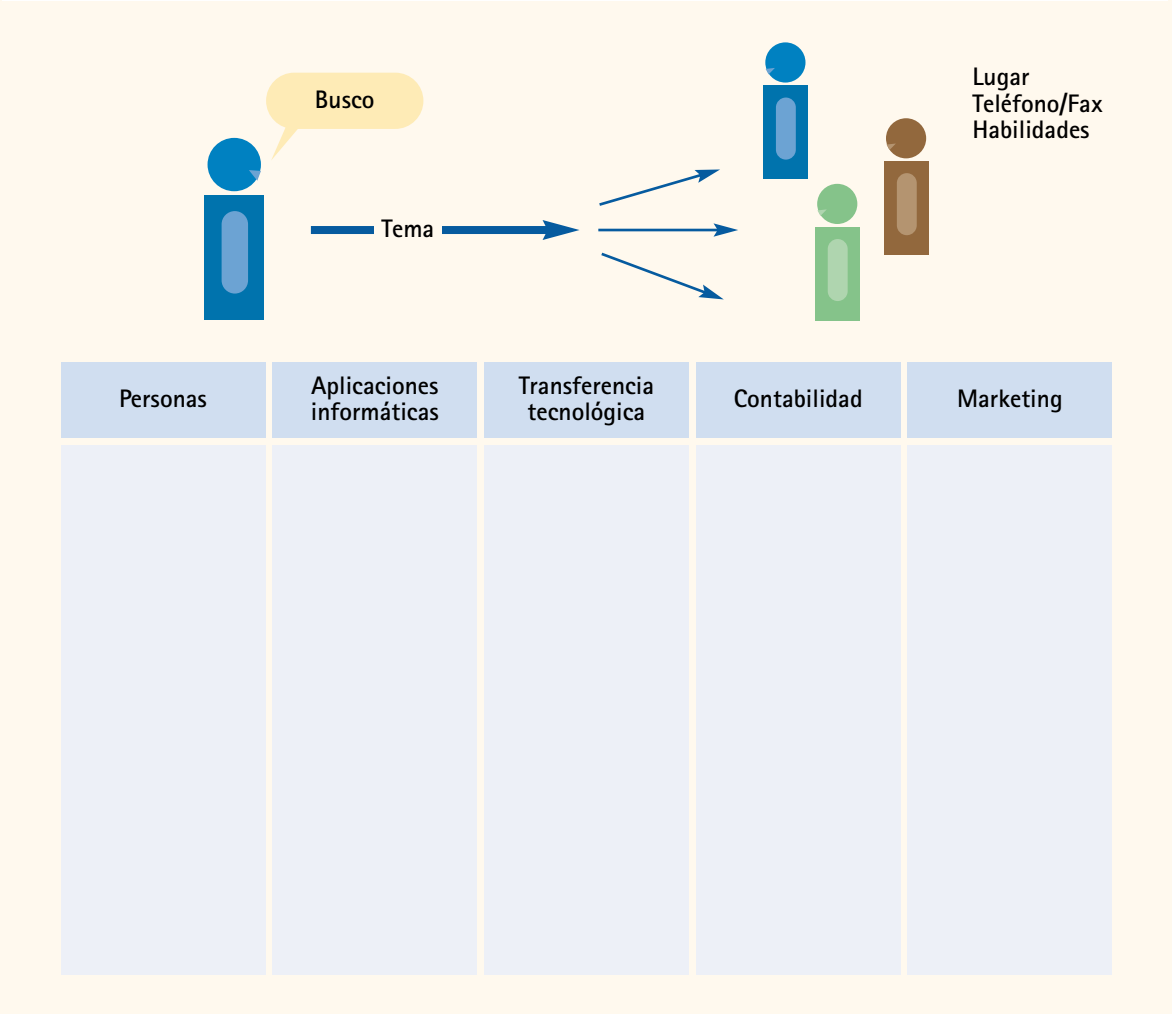
Una tarea sumamente delicada que ha de asumir la gestión del conocimiento es la visualización del conocimiento disponible y su representación para que todo el mundo tenga acceso a él dentro de la empresa. La tarea principal consiste en representar los flujos de conocimiento, localizar los „sitios“ en los cuales existen conocimientos, adscribir los conocimientos a los sitios correspondientes. Y además, todo ello se ha de realizar de tal manera que resulte fácil de interpretar para el mayor número de perso-

nas posible. En este sentido, la representación del conocimiento abre las puertas a una fluida comunicación de conocimientos dentro de la empresa.

#### 3.1 Mapas de conocimiento

La finalidad de los mapas de conocimiento es aumentar la transparencia del conocimiento dentro de la empresa. Además, permiten la identificación

#### 08 Ejemplo de una topografía de conocimientos

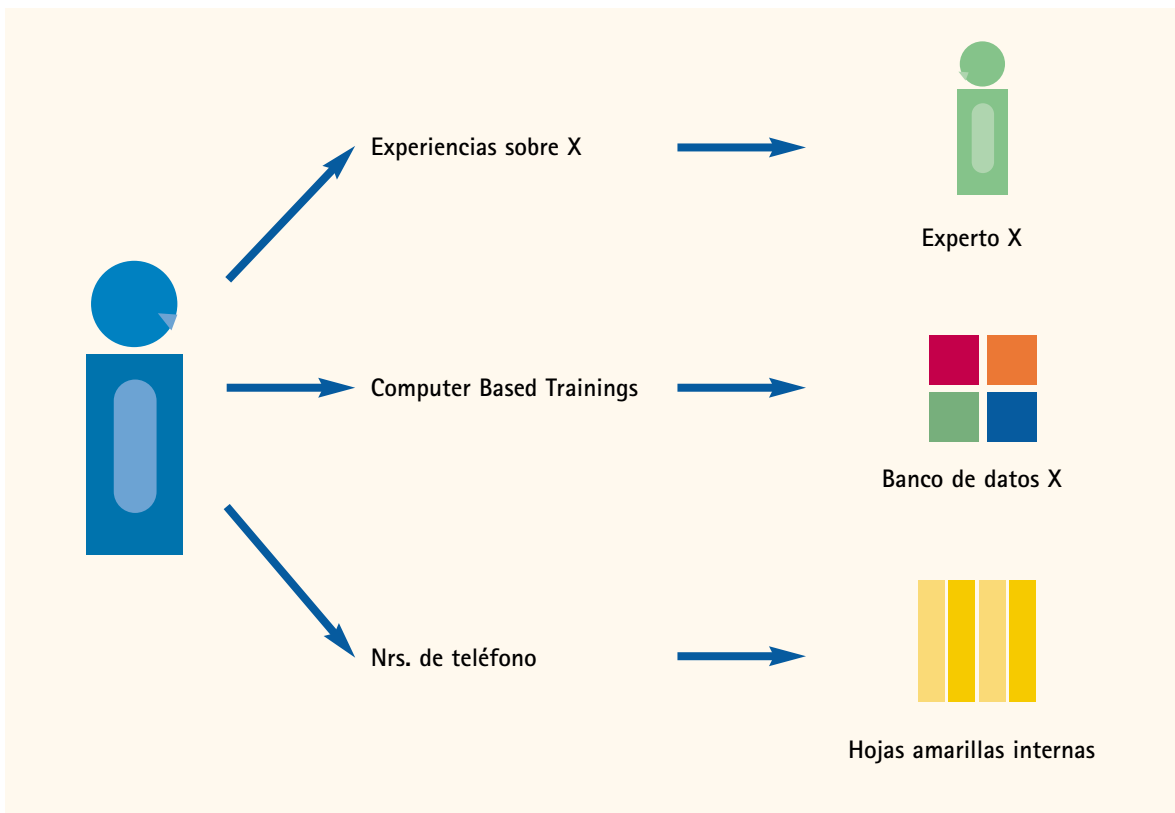


de los agentes portadores o fuentes de conocimientos y facilitan el ordenamiento de nuevos conocimientos. Según Eppler, expresado en términos generales, los mapas de conocimiento son índices gráficos de portadores de conocimiento, inventarios de conocimiento, fuentes de conocimiento, estructuras de conocimiento o aplicaciones de conocimiento.

### Topografías de conocimiento (mapas de agentes portadores de conocimientos)

Las topografías de conocimiento tienen como finalidad visualizar qué tipo de conocimiento (por ejemplo, conocimientos de marketing) y el volumen o nivel de conocimientos de que disponen los correspondientes agentes portadores. Este modelo nos ofrece, de un modo relativamente rápido, información sobre qué conocimientos y dónde están disponibles y el nivel correspondiente para cada caso. (Ejemplo de una topografía de conocimientos: véase gráfico 8)

## 09 Experiencias sobre X



### Inventarios de conocimientos

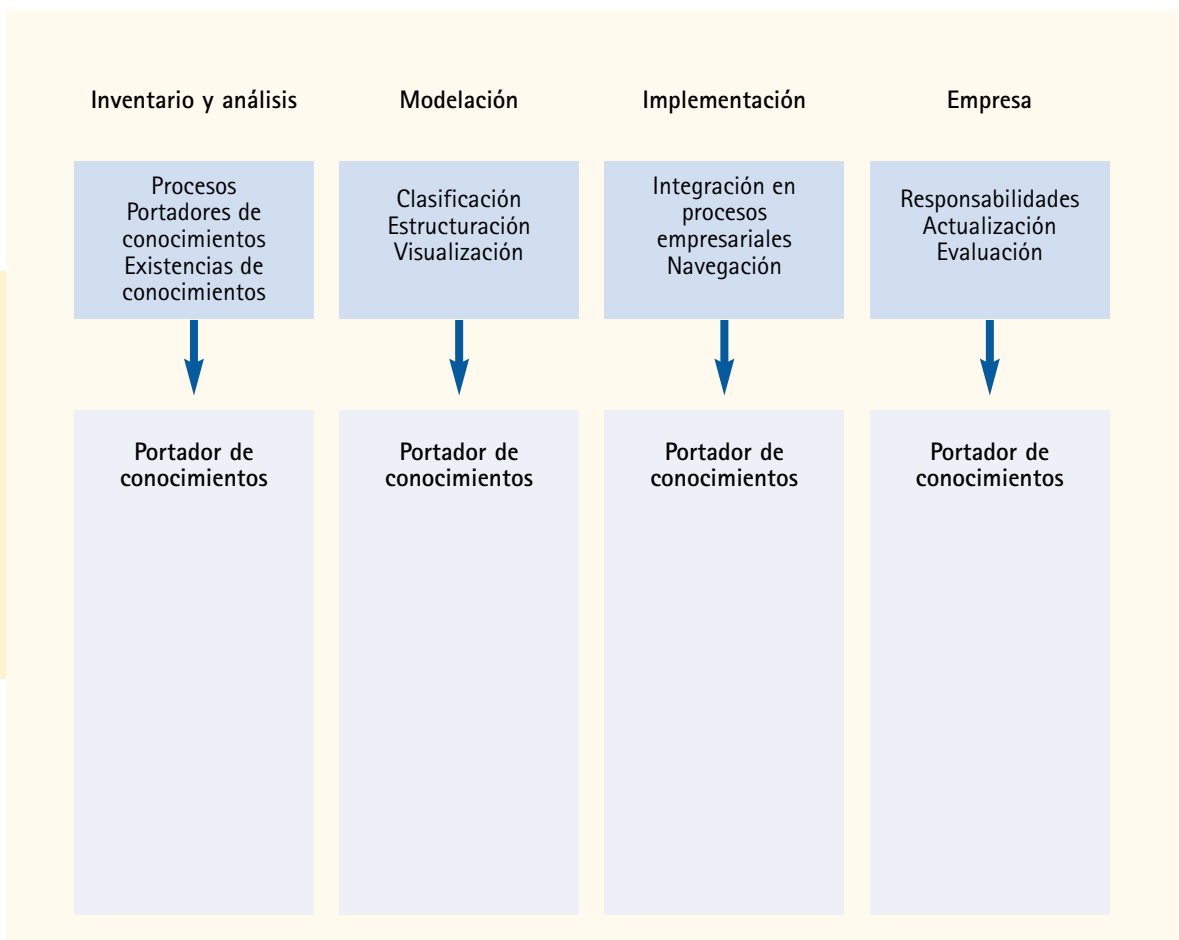
Los mapas de inventarios de conocimientos muestran dónde y cómo están almacenadas determinadas existencias de conocimientos. Para el usuario hay una enorme diferencia si las informaciones que busca están en el departamento de contabilidad, en un disquete, en una hoja de papel o en la memoria de un experto que ya se ha jubilado.

### Mapas de aplicación de conocimientos

Los mapas de aplicación de conocimientos combi-

nan la representación del proceso con datos sobre los agentes portadores de conocimientos con los que se puede entablar contacto dentro de la empresa. En general, se puede afirmar que la parte técnica en la elaboración de mapas de conocimiento no suele representar grandes dificultades. Por el contrario, el desarrollo y actualización de los mapas de conocimiento, significa un gran reto a nivel organizacional. Los procesos y los objetivos de conocimientos dentro de la empresa tienen que estar claramente definidos antes de comenzar con la elaboración de

### 10 Ejemplo de un mapa de aplicación de conocimientos:



un mapa de conocimientos. Una vez elaborados los mapas de conocimiento no se da por concluido su desarrollo, necesitan una permanente atención y mantenimiento para garantizar una larga vida útil de los mapas. Al localizar los conocimientos de los empleados pueden surgir otras dificultades, ya que éstos muchas veces no quieren revelar sus conocimientos por miedo a una pérdida de poder o miedo a que se convierta en una sobrecarga de trabajo para ellos.

### Pasos para el diseño de un mapa de conocimientos

El punto de partida para el diseño de mapas de conocimiento son sobre todo los procesos en los que predominan conocimientos o las áreas sensibles a los

conocimientos. Después de esta primera fase del inventario y análisis, se pasa a la clasificación, estructuración y visualización del conocimiento (modelación). Y por último, en el marco de la fase de implementación se lleva a cabo la integración en los procesos empresariales y en un sistema de navegación adecuado. Para garantizar una actualización permanente de los mapas, se aconseja organizar el proceso de actualización de un modo descentralizado, es decir, que cada persona sea la encargada de la actualización de su propia área individual.

## 11 Inventario y análisis



## 3.2 Sistemas Expertos

Los sistemas expertos se basan en aplicaciones informáticas que consisten en simular la solución de problemas de un experto mediante un sistema formal basado en el condicional: si...entonces. Para ello se desarrolla un árbol de toma de decisiones acompañando de detalladas ramificaciones que muestran las decisiones o pasos que son necesarios para la solución de un problema. Un sistema experto electrónico está diseñado de tal manera que permite desarrollar soluciones adecuadas a determinados problemas. La finalidad de un sistema experto es la reestructuración o difusión del conocimiento especializado de cada persona o grupo de expertos. Otro objetivo es también poner a disposición el conocimiento de los expertos a otras personas y conseguir con ello un mayor y más intenso aprovechamiento.

### Requisitos para el uso de sistemas expertos

Es imprescindible disponer de los requisitos técnicos necesarios, por ejemplo, un eficiente equipo de ordenadores. Además los especialistas han de pro-

gramar el conocimiento almacenado de tal manera que también sea comprensible para las otras personas. Es recomendable realizar un paso intermedio y hacer una prueba con personas inexpertas. Para el uso y la aplicación de un sistema experto es necesario, por una parte, la disposición de los expertos a explicar a los otros sus conocimientos y, por otra parte, la disposición de los empleados a hacer uso de los sistemas expertos.

### ¿Cuáles son las limitaciones de los sistemas expertos?

Los sistemas expertos todavía no han alcanzado su madurez técnica. Hasta la fecha, no se han cumplido las grandes expectativas que el mundo de la investigación depositó en la inteligencia artificial. Estos sistemas todavía no son capaces de registrar experiencias personales o contextuales. Otra limitante es también la explicación de las experiencias y los conocimientos de los expertos. Para ello se puede utilizar el método de "pensar en alto". Y por último los sistemas expertos solo son efectivos si se utilizan de una forma activa.

## 4 Comunicación del conocimiento

Al tratar el tema de gestión del conocimiento, la comunicación del conocimiento es un aspecto sumamente importante siempre y cuando afecte a la organización. A través de la comunicación, el conocimiento individual de cada persona puede transformarse en conocimiento colectivo. Pero lamentablemente la comunicación dentro de la empresa representa también una de las mayores barreras con las que tropieza la gestión del conocimiento. Mientras que, en general, la comunicación se considera el factor más importante de la gestión del conocimiento, parece que ya nadie dispone de tiempo, ni inter-

locutores para la comunicación del conocimiento disponible.

### 4.1 Cultura organizacional

#### ¿Qué es la cultura organizacional?

La cultura organizacional se puede definir como la conciencia implícita de una empresa, que es el resultado del comportamiento de los miembros de la empresa y viceversa; canaliza las formas de comportamiento formal y no formal de los individuos.

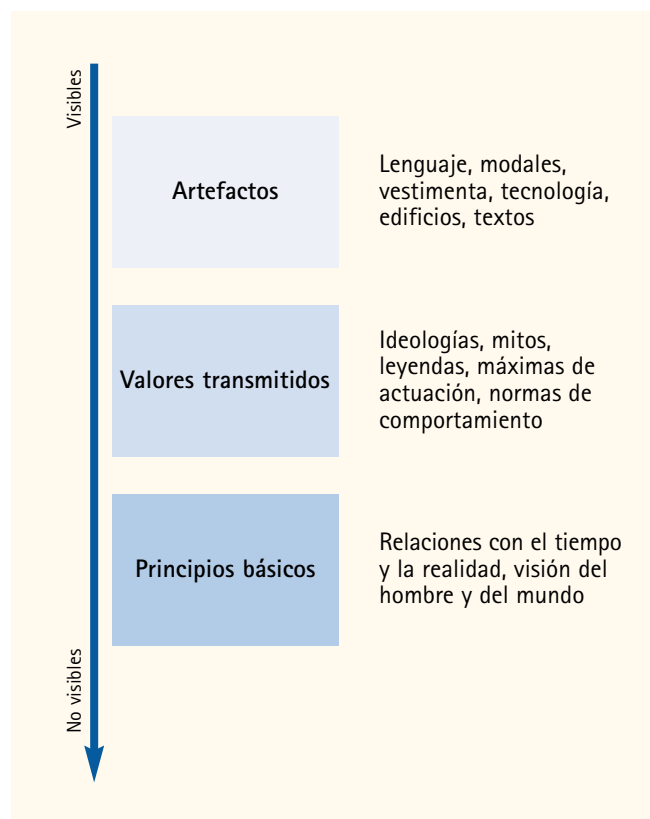
La cultura empresarial y la dirección de personal son dos temas estrechamente vinculados a nivel de estrategias. Los managers de éxito actúan intuitivamente adoptando una perspectiva global e interdisciplinaria. La cultura organizacional representa para muchas empresas un inmenso reto de cara a una gestión de personal estratégica. La cultura organizacional es una de las determinantes más importantes para el éxito de la empresa y cumple cuatro funciones básicas:

- > Sirve como guía conductual y proporciona a los miembros los lineamientos referentes a la conducta diaria de los empleados, determinando los procesos de actuación y definiendo los márgenes de acción.
- > Transmite a los empleados el sentido del trabajo y fortalece así su disposición al rendimiento (función motivadora). La motivación de los empleados es un factor muy importante que no se debe olvidar, ya que una empresa no puede existir si no tiene empleados que están satisfechos con su trabajo.
- > Crea un potencial para despertar el sentido de identidad con la empresa entre los empleados (función identificadora). La integración social es un factor sumamente importante para el éxito de la empresa. El hombre, por naturaleza, siente la necesidad de pertenecer a un grupo.
- > Permite establecer una clara diferenciación con respecto a otras empresas (función de perfil). Es realmente importante para una empresa destacar frente a las empresas de la competencia, diferenciarse de las otras empresas.

En una organización siempre hay diferentes elementos culturales, que cada miembro de la organización ha interiorizado, en mayor o menor grado. El "Esquema de los tres Niveles de Schein" (1984) visualiza esta situación:

- > En el nivel más elevado de la conciencia están ubicados los "artefactos", es decir, los elementos de una cultura empresarial que se pueden ver y sentir (por ejemplo, edificios, lenguaje, modales, vestimenta, tecnología). No obstante, los miembros de la organización son muy pocas veces conscientes del porqué existen estos "artefactos" y de lo que se esconde tras ellos.
- > En el nivel medio de conciencia se encuentran los valores conocidos (por ejemplo, ideologías, máximas de actuación, normas de comportamiento,

## 12 Visibles non visibles





principios de dirección). Apenas son observables y nos ofrecen una primera información sobre, por ejemplo, la razón de porqué existen determinados artefactos. No obstante, todavía queda por responder cuáles son las profundas razones que contribuyen a la creación de determinados valores.

- > En el nivel del subconsciente encontramos una estructura de principios básicos que van desarrollando el individuo o los grupos (p.ej., la relación con el tiempo, visión del hombre y del mundo). Éstos son invisibles e inconscientes, pero determinan el modo de percibir las cosas, el modo de pensar, sentir, actuar de los miembros de la organización, es decir, son la verdadera fuente de determinados valores y artefactos culturales.

### ¿Qué tipo de cultura organizacional promueve la gestión del conocimiento?

La gestión del conocimiento no es una finalidad en sí, sino que está dirigida a crear una organización basada en el aprendizaje y en el conocimiento, y que a través de su potencial de conocimientos y aprendizaje y la capacidad de innovación que se deriva de ello, pueda competir en el mercado. Bajo este trasfondo, el conocimiento, el aprendizaje y la innovación son elementos que han de estar arraigados en el ideal de la organización. Para ello es necesario una cultura organizacional que sea compatible con este ideal, es decir, que apoye y no entorpezca el conocimiento y el aprendizaje.

Como consecuencia de la enorme importancia que tiene el trabajo en equipo, la transmisión de informaciones, el compartir conocimiento y el intercambio de experiencias para la gestión del conocimiento, la cultura de la comunicación y la cooperación constituyen los pilares básicos de una organización basada en el conocimiento.

Para realizar un análisis concreto de la cultura de comunicación y cooperación en la empresa, se han desarrollado instrumentos de suma precisión.

- > Cuestionario para un autodiagnóstico de equipos desarrollado por Francis y Young (1996): el cuestionario incluye 12 factores de éxito para analizar la cooperación dentro del equipo de trabajo y entre diferentes equipos (véase anexo).
- > Cuestionario para diagnosticar la comunicación en la empresa (KomminO) desarrollado por Sperka (1997). El cuestionario se utiliza para determinar las áreas dentro de la organización en las que la comunicación funciona satisfactoriamente, así como también aquellas áreas en las que la comunicación tropieza con obstáculos (véase anexo).

El siguiente capítulo recoge un breve resumen del cuestionario de Sperka.

### KomminO

El cuestionario KomminO (Versión 3.0) consta de 26 ítems (preguntas) y se utiliza para la recopilación de datos referentes a la comunicación con los superiores, compañeros de trabajo y, cuando se trata de directivos, con los subordinados inmediatos. Se utiliza en el marco de una encuesta entre empleados (completa o representativa).

El cuestionario KomminO mide los siguientes aspectos de la comunicación:

#### 1. Importancia de la comunicación

En opinión de los encuestados, ¿cuál es la importancia que le conceden a la comunicación con determinados grupos de personas para la realización de su propio trabajo? Si se le concede poca importancia, puede ser el resultado de que en esta actividad la comunicación juega realmente un papel secundario, por otra parte, también puede ser el resultado de que exista poca toma de conciencia con respecto a la importancia que tiene la comunicación.

#### 2. Calidad de la comunicación

¿Cómo se valora la calidad de la comunicación con otros grupos de personas? Esta escala incluye la valoración de los encuestados con respecto a la pre-

cisión y la claridad de las informaciones recibidas, con qué facilidad se pueden obtener informaciones de otras personas en caso de necesitarlo, si recibe la información que necesita o si le faltan a veces informaciones, así como también cuál es el grado de satisfacción general con respecto a la comunicación con otras personas.

### 3. Utilidad de la cantidad de información

¿Es la cantidad de información recibida fácil de asimilar o el encuestado recibe más informaciones de las que éste puede analizar de modo adecuado? Un bajo grado de utilidad pone de manifiesto que el encuestado se siente desbordado por la cantidad de informaciones que recibe o que, en su opinión, recibe un gran número de informaciones que no son importantes.

### 4. Confianza (en nuestro interlocutor) en la persona con la que entabla una comunicación

¿Muestra la persona encuestada una actitud de confianza frente a otros grupos de personas en el sentido de que hacen buen uso de las informaciones que reciben de él, o es más bien de la opinión de que existe el peligro de que su interlocutor utilice eventualmente su información en contra suya? La escala no significa que necesariamente las informaciones vayan a utilizarse en su contra, sino hasta qué punto podría darse esta situación según la estimación subjetiva del encuestado ¿Recibe el encuestado por parte de los diferentes grupos de personas una buena y amplia retroalimentación con respecto a su propio comportamiento en el trabajo dentro de la organización. La retroalimentación es un importante requisito que permite adaptar el propio comportamiento a las necesidades de la organización.

### 5. Difusión de la información, cantidad

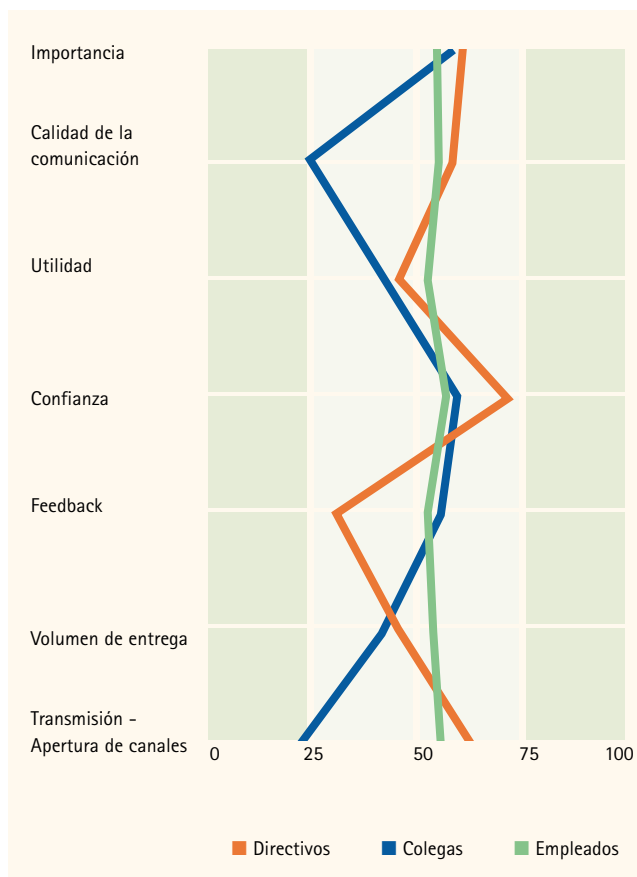
¿Es habitual que los encuestados comuniquen las informaciones de un modo amplio y detallado o sólo de una forma abreviada y comprimida? Muchas veces es necesaria una comunicación en

términos breves y precisos, no obstante una baja cantidad puede también ser un indicador de que en el área de trabajo no existen suficientes oportunidades o canales de comunicación.

### 6. Difusión de la información – Apertura de canales

¿Es posible comunicar la propia información a las personas que la necesitan de un modo fácil y a su debido tiempo o hay obstáculos que lo impidan? Cuando no se dispone de eficientes canales de

## 13 Perfil de comunicación



comunicación, p.ej., en caso de que sea difícil localizar a las otras personas o dichas personas no dispongan de los medios de comunicación adecuados, existe el peligro de que las otras personas no reciban la información sobre acontecimientos importantes o no la reciban a tiempo.

Este procedimiento permite obtener una visión general de como funciona la comunicación a nivel interno de la organización y, además, refleja el nivel

## 14 Puntos de referencia del perfil de comunicación



de calidad de la comunicación de las diferentes unidades organizacionales y de los diferentes tipos de comunicación. A ello hay que añadir, que se concede una gran importancia a la necesidad de mantener el animato de las personas involucradas.

### ¿Cómo pueden presentarse los resultados?

La presentación de los resultados se lleva a cabo mediante perfiles de comunicación para toda la organización o, previo acuerdo, para las diferentes unidades (departamentos, equipos, etc.).

A lo largo del eje y del lado izquierdo está un listado de las áreas temáticas sobre las cuales se realizó la investigación ("importancia", "calidad de la comunicación", etc.). La valoración sobre cada tema va del 0 al 100, de izquierda a derecha del eje vertical x y las diferentes valoraciones están unidas por una línea. Por cada una de las tres direcciones de comunicación hay una línea: la roja para la comunicación con los superiores inmediatos, la azul para la comunicación con los colegas y la verde para la comunicación con los empleados.

Los valores representados se obtuvieron comparando los datos de las organizaciones en un muestra aleatoria con más de 200 personas de diferentes organizaciones. Un valor de 50 corresponde al promedio exacto, cuanto más se acerque una línea a la derecha, más positivo suele ser el resultado de la correspondiente temática. Las áreas extremas de 0 a 25 y de 75 a 100 están más oscuras para una mejor visualización óptica. A simple vista se puede reconocer, por ejemplo:

- > Déficit en la calidad de la comunicación y apertura de canales con respecto a la comunicación con los colegas (izquierda),
- > así como una afable relación de confianza con los superiores (derecha).

El análisis de la comunicación con el cuestionario KomminO nos ofrece una visión general

de la situación de la comunicación en una organización, sin que ello represente un enorme gasto económico. Estos datos pueden servir para la fase de iniciación o la integración en conceptos de desarrollo organizacional ya existentes.

**Para consultas, dirigirse a:**

Dr. Markus Sperka  
Institut für Pädagogische Psychologie  
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt  
Postfach 111932  
D-60054 Frankfurt  
Fon +49 (0) 69 - 798 - 220 32  
info@kommino.com  
www.kommino.com

### Listados para medir la cultura de comunicación y cooperación

Las listas de comprobación en el anexo bibliográfico son el punto de partida para poder analizar los síntomas de una deficiente cultura de comunicación y cooperación en su empresa. Además, ofrecen las primeras indicaciones de cómo mejorar la cultura de comunicación y cooperación.

## 4.2 Las Comunidades (Communities)

En los últimos tiempos, cada vez aparece con más frecuencia en el mundo científico y en la práctica real el concepto de comunidad en relación con el tema de gestión del conocimiento. Pero cuando hablamos de comunidades, nos damos cuenta de que existen muchas definiciones diferentes. Así tenemos, p.ej., comunidades de aprendizaje, comunidades de aprendizaje distributivo y comunidades de prácticas. La diversidad de conceptos ya es en sí un indicador de la riqueza de facetas que acompaña al enfoque de comunidades. Si queremos desarrollar un procedimiento concreto para la creación e instalación de comunidades, es importante comenzar por un análisis y una definición exacta de los diferentes tipos de comunidades y determinar sus afinidades y diferencias.

### ¿Por qué son necesarias las comunidades?

Actualmente cada vez son más las empresas que buscan nuevas plataformas para el intercambio de conocimientos, ya que todo parece indicar que las formas tradicionales de intercambio de conocimientos no son suficientes para satisfacer la demanda de la sociedad del conocimiento. Los cuatro factores que exponemos a continuación describen algunas de las razones de estos desarrollos:

#### 1. Problemas similares en diferentes lugares

Los empleados en diferentes lugares se enfrentan a los mismos problemas. Pero en la mayoría de los casos los empleados no saben nada el uno del otro. Y por ello es importante crear estructuras y procesos que permitan establecer un contacto entre los empleados a fin de incentivar un intercambio de conocimientos.

#### 2. Difusión del conocimiento

Los empleados que han trabajado durante años en una empresa han acumulado un enorme tesoro en experiencia y a veces son auténticos expertos en un tema o tarea. Y si es posible, cuando ese empleado se jubile, se ha de intentar que no se pierda todo este conocimiento. Además, los empleados recién contratados han de sacar provecho del conocimiento que posee el empleado "más veterano". Es importante establecer un vínculo de unión entre las personas que disponen de conocimientos y las que no disponen de conocimientos y crear las estructuras necesarias que permitan conservar en la empresa los conocimientos que les ha dado la experiencia a los empleados.

#### 3. Sinergias a través del intercambio de experiencias.

A veces suele ocurrir que un diálogo directo entre personas produce una sinergia que no se le había ocurrido a nadie hasta ahora. Muy pocas veces se pueden planificar las sinergias en una mesa de trabajo, ya que las sinergias se producen durante el proceso de intercambio entre personas que trabajan en temas afines. Las mejores ideas para futuros negocios surgen durante conversaciones no planificadas.

#### **4. Compartir el conocimiento y la necesidad básica del hombre de vivir en comunidad.**

El hombre por naturaleza siente deseos de compartir su conocimiento. Quién no conoce la sensación tan gratificante de hacer partícipe a los otros de las propias experiencias. Pero sólo cuando cada interlocutor tiene la sensación de dar y recibir simultáneamente, es cuando surge un intercambio de conocimiento auténtico y dinámico.

Las razones que hemos expuesto hasta ahora nos dan una primera impresión del porque el tema de la comunidades es cada vez más importante en el contexto de la gestión del conocimiento.

#### **¿Cuáles son las características fundamentales de una comunidad?**

¿Qué es lo que caracteriza a las comunidades? El objetivo prioritario de las comunidades es el proceso del intercambio de conocimientos. Los criterios que exponemos a continuación son la base para el desarrollo de todo tipo de comunidades.

##### **Negociar los objetivos.**

En una comunidad, los objetivos no se imponen desde afuera, sino que se negocian entre los participantes. La idea central es el desarrollo de un objetivo compartido y conjunto.

##### **Negociar y compartir el conocimiento.**

Cada miembro de una comunidad es, por una parte, portador de ideas y, por otra parte, receptor de ideas. En una comunidad predomina el lema de dar y tomar. Las ideas, teorías, procedimientos, etc., se van construyendo conjuntamente en base a los procesos de negociación entre los miembros de la comunidad. La negociación de los conocimientos y el debate constructivo son necesarios para encontrar soluciones óptimas y detectar posibles errores.

##### **Actitud abierta y dependencia estructural.**

La comunidad debe intentar no sólo depositar exclusivamente su confianza en la comunidad y en las fuentes de conocimiento de fácil acceso, sino

también en las fuentes externas y en las nuevas ideas que vienen de fuera. También (o precisamente por ello), deben tenerse en cuenta las ideas contrarias a la filosofía de la comunidad. Además, la comunidad ha de estar organizada de tal manera que los participantes puedan sacar provecho mutuamente de las correspondientes aportaciones y se cree, en un sentido positivo, una dependencia recíproca. Ello significa que el participante debería tener siempre una razón importante para cooperar. De este modo se crea una situación de respeto mutuo, se fomenta la confianza en sí mismo de los participantes así como el desarrollo de diferentes niveles de especialización.

##### **Incremento del conocimiento individual y colectivo.**

El objetivo de las comunidades es incrementar el conocimiento y las habilidades de la comunidad. Todas las comunidades, sean del tipo que sean, aprenden. Al poner cada miembro su conocimiento a disposición de la comunidad, puede desarrollarse el conocimiento colectivo. El proceso de aprendizaje dentro de la comunidad se suele caracterizar sobre todo por el lema de "dar y recibir".

##### **Aprender de los errores y de la experiencia.**

Los errores dentro de la comunidad no deben ser censurados, sino que se han de tolerar y aceptar como una oportunidad para el desarrollo y perfeccionamiento de la comunidad. En la comunidad se ha de crear un clima de trabajo donde los errores se consideren una aportación al proceso de aprendizaje.

##### **Procesos de evaluación.**

Un importante elemento dentro de la comunidad es la existencia de procesos para la autoevaluación. Para ello, es necesario (1) que la comunidad se someta a un autocontrol, a fin de comprobar en qué medida ha logrado los objetivos previstos, (2) que la comunidad intente identificar regularmente el nivel de conocimiento de la comunidad y (3) que la comunidad intente reflexionar sobre sus resultados y su calidad.

### **Identidad y respeto mutuo**

Los miembros de una comunidad deben aprender a respetar las opiniones y puntos de vista diferentes de los otros participantes. De este modo crece la confianza dentro del grupo para comunicar sin ningún reparo sus propias ideas a los otros. Todos los miembros de la comunidad deben poder participar en los procesos del grupo. Se han de crear reglas claras para crear una situación de respeto mutuo y se ha de supervisar permanentemente su cumplimiento.

## **4.3 Comunidades de Aprendizaje (Learning Communities)**

### **Objetivo:**

el objetivo principal de una comunidad de aprendizaje consiste en aprender con el apoyo de un profesor o docente. El objetivo interdisciplinario es incrementar el conocimiento individual y colectivo. Para ello se ha de exigir una comprensión profunda de los objetivos. Otro objetivo adicional es aumentar la capacidad de comunicación y cooperación, así como la capacidad de asumir la responsabilidad propia.

### **Definición:**

bajo comunidad de aprendizaje entendemos una sociedad de aprendizaje en la que los participantes se ocupan intensamente y durante un largo período de tiempo al estudio de un tema determinado (véase Collins, 1997). El objetivo de esta comunidad es adquirir y desarrollar nuevos conocimientos sobre este tema.

### **Características específicas de una comunidad de aprendizaje**

En el marco de las reuniones que se celebran con regularidad, los miembros de la comunidad aprenden conjuntamente a intercambiar experiencias y trabajan en el planteamiento de tareas y problemas concretos.

En una comunidad de aprendizaje se practica una determinada cultura de aprendizaje en la que se

apoya activamente la diversidad de experiencias de los participantes. Es tan importante el proceso de aprendizaje individual como el proceso de aprendizaje colectivo, a través del cual se adquieren permanentemente conocimientos y habilidades. Si la comunidad tiene que tratar un problema, éste se puede solucionar conjuntamente en base a las experiencias de los participantes y el conocimiento colectivo de la comunidad. En el marco de este modelo, los alumnos han de asumir un cierto grado de responsabilidad propia frente al proceso de aprendizaje. A pesar de ello y muy en especial al dar los primeros pasos de la comunidad, es necesario un apoyo permanente, por ejemplo, a través de profesores o docentes. Con el transcurso del tiempo, va desapareciendo la influencia externa y va imponiéndose la autodeterminación del grupo.

Las comunidades de aprendizaje se caracterizan por los siguientes aspectos:

### **Apoyo:**

los miembros de una comunidad de aprendizaje reciben apoyo directo e instrucciones (p.ej., planteamiento de tareas) por parte de un profesor o docente.

### **Desarrollo de objetivos:**

los objetivos de una comunidad de aprendizaje son el resultado de una negociación entre alumnos y profesores.

### **Comprensión profunda:**

los alumnos tienen la oportunidad de comprender en toda su profundidad los contenidos.

### **Afianzamiento de los resultados:**

además de la autoevaluación, un personal externo (p.ej., otros profesores o expertos) se encargan de realizar una evaluación de la calidad de los resultados.

### **Recursos externos:**

el docente o el profesor facilita al alumno el acceso a recursos externos (p.ej., Internet, textos, expertos, etc.).

**Participantes:**

en una comunidad de aprendizaje participan sobre todo personas que todavía disponen de pocos conocimientos sobre el área temática que se va a tratar. Es decir se trata de "principiantes" o personas con poca experiencia.

En el gráfico que viene a continuación se pueden ver los componentes más importantes de una comunidad de aprendizaje.

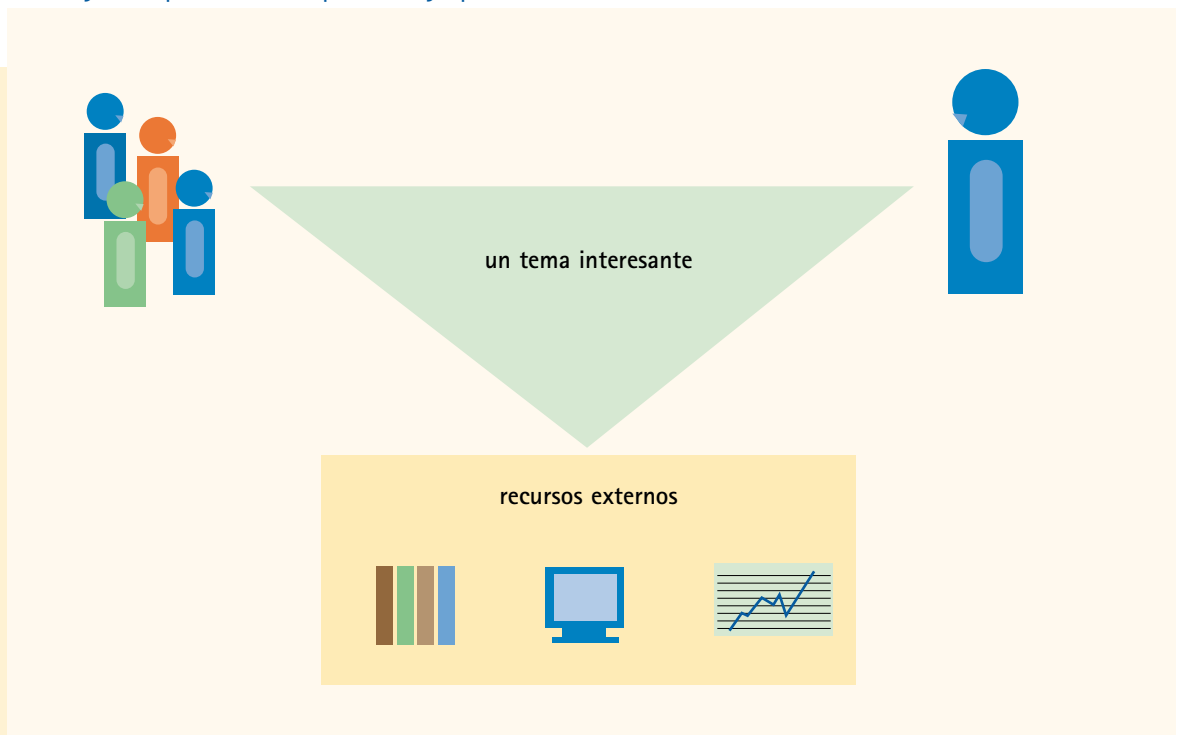
**Possibilidades de aplicación de una comunidad de aprendizaje en la empresa**

Comunidades de aprendizaje como plataforma de información para las organizaciones. Las comuni-

dades de aprendizaje son sumamente interesantes como plataformas de información para las best practices, lessons learned y para formular recomendaciones para la solución de problemas. Los integrantes de una comunidad se encargan de documentar el conocimiento que se desarrolla en el marco de una comunidad y de este modo puede ponerse a disposición de los otros empleados de la organización que no forman parte de la comunidad de aprendizaje.

Comunidades de aprendizaje y la iniciación al trabajo de nuevos empleados. Los primeros días en una empresa están marcados por la sensación de inseguridad y de miedo. El empleado recién contra-

**15 Objetivo prioritario: aprendizaje por instrucción**



tado no conoce a casi nadie, no sabe a quién dirigirse en caso de preguntas, desconoce las reglas del juego de la empresa y otras muchas cosas más. El período de iniciación del "personal nuevo" puede ser menos arduo en caso de que puedan conocer la empresa a través de una comunidad de aprendizaje de su área de especialización. Además, los empleados recién contratados aportan nuevos puntos de vista a la empresa, y a veces incluso saben detectar con más facilidad, ya que no están todavía "inmersos" en el mundo de la empresa, cuáles son las debilidades y donde radica la solución de problemas del área en la que trabajan o de toda la organización. La comunidad de aprendizaje ofrecen el marco necesario para recopilar y discutir nuevas ideas.

**Comunidades de aprendizaje y el aprendizaje interdisciplinario a nivel de empresas.** Alianzas estratégicas, fusiones, acuerdos de cooperación entre empresas, etc., son actualmente prácticas habituales en el mundo empresarial. La razón de este desarrollo es la posibilidad de aprender de otros, de aprovechar los efectos sinérgicos y poder reaccionar más rápido ante la competencia, ya que cada vez son más breves los ciclos de vida de los productos. En este sentido, las comunidades de aprendizaje representan un potencial considerable. En el marco de las comunidades de aprendizaje se puede aprender de forma conjunta sobre áreas temáticas delimitadas más allá de la propia empresa. Además, se pueden intercambiar experiencias y desarrollar nuevas ideas.

**Comunidades de aprendizaje como medida de desarrollo de personal.** La creación de una comunidad de aprendizaje como medida de desarrollo de personal ofrece la posibilidad de distanciarse del aprendizaje tradicional con clases presenciales, para dar paso a un aprendizaje cooperativo y autoresponsable dentro de la empresa. En este tipo de aprendizaje adquiere una importancia fundamental la disponibilidad de los recursos necesarios. Probablemente, esta nueva forma de aprendizaje pueda complementarse mediante componentes del E-Learning, es decir, que los alumnos no se reúnan únicamente en

clases presenciales, sino que también se ponga a su disposición una plataforma virtual para apoyar el proceso de aprendizaje.

### Primeros pasos en el desarrollo de una comunidad de aprendizaje

La comunidad de aprendizaje es un método que permite numerosas aplicaciones y desde muy diversos planteamientos de objetivos. Por esta razón, resulta muy difícil formular de un modo preciso el procedimiento paso a paso en el sentido de una receta o un listado de control. A ello hay que añadir que el modo de proceder depende en gran medida de las condiciones marco que predominan en las correspondientes empresas. Los aspectos que presentamos a continuación nos ofrecen un punto de partida para la construcción de una comunidad de aprendizaje dentro de la propia empresa.

#### 1. Punto de inflexión:

##### ¿Cuál es el objetivo que persigue una comunidad de aprendizaje?

Para poder implementar de un modo eficiente los métodos de gestión del conocimiento, es necesario tener presente un planteamiento de objetivos claramente definido. Las siguientes preguntas pueden servir de gran ayuda en la definición de los objetivos para el desarrollo de una comunidad de aprendizaje.

- > ¿Cuál es el objetivo conceptual de una comunidad de aprendizaje? es decir, ¿Qué tema se va a abordar y por qué?
- > ¿Qué se quiere lograr? La tendencia es más bien...
- > ¿...aprender sobre un intercambio flexible de experiencias sobre un nuevo tema?
- > ¿...un aprendizaje intensivo y conjunto sobre un nuevo tema?
- > ¿...un aprendizaje conjunto y desarrollo de nuevas ideas o propuestas de solución de problemas sobre un nuevo tema?



## 2. Punto de inflexión: ¿Quién ha de participar en una comunidad de aprendizaje?

Los participantes son el motor de la comunidad. Son ellos mismos los que deciden si una comunidad de aprendizaje tiene éxito o no. Por esta razón, es fundamental reflexionar previamente sobre quién sería la persona indicada para participar. Aspectos importantes que han de tenerse en cuenta al responder estas preguntas:

### Estructuras jerárquicas:

en el marco de una comunidad de aprendizaje es recomendable evitar una combinación de diferentes niveles jerárquicos, ya que posiblemente entorpezcan el intercambio abierto de experiencias y opiniones.

### Homogeneidad o heterogeneidad:

una diversidad de diferentes grados de especialización puede contribuir considerablemente al éxito de una comunidad, ya que aporta diferentes puntos de vista y experiencias previas que hacen posible un intercambio de experiencias intensivo y fructífero.

### Interés de los participantes:

uno de los factores críticos de éxito para una comunidad de aprendizaje es el interés de los participantes. Por esta razón, se ha de analizar de un modo previo y detallado, si los participantes tienen un auténtico interés por el tema y los objetivos de la comunidad de aprendizaje.

## 3. Punto de inflexión: ¿Cuál es el margen de tiempo disponible?

En este punto se trata, por una parte, de establecer cuánto tiempo se va a necesitar para el proyecto en total y, por otra parte, de fijar la frecuencia en que se celebrarán las reuniones de la comunidad y para cuánto tiempo están planificadas. Con respecto al primer aspecto, se ha de prestar especial atención de no planificar un período de tiempo demasiado corto, ya que el desarrollo de una identidad de grupo es un proceso a largo plazo. Con respecto a las reuniones es recomendable mantener una cierta

regularidad, ya que al establecer fechas fijas contribuye a crear un cierto marco de referencia para la comunidad.

## 4. Punto de inflexión: ¿Qué posibilidades de apoyo se pueden ofrecer?

Un docente o moderador debe, sobre todo al principio, dirigir y apoyar la comunidad de aprendizaje. Además, es recomendable la formulación de un manifiesto de la comunidad en el que queden establecidas las reglas básicas de comportamiento y de feedback.

Junto a las propuestas de apoyo que acabamos de mencionar, las tecnologías de información y comunicación abren toda una gama de posibilidades para el fomento de la comunicación dentro de la comunidad. A modo de ejemplo, un intercambio continuo a través de foros o Chats, junto a sesiones "face to face" podrían incentivar una mayor comunicación entre los participantes. Pero también la instalación de una plataforma que recoja y documente los resultados de la comunidad, o también la posibilidad de guardar textos y ponencias, a los que se tiene acceso en cualquier momento, pueden servir como medida de apoyo. De este modo, la plataforma técnica puede ser utilizada como plataforma informativa y también como podio de discusión.

## 5. Punto de inflexión: ¿Qué recursos están a disposición de la comunidad de aprendizaje?

Si tomamos en consideración que los procesos del conocimiento y del aprendizaje representan una componente fundamental de la comunidad, es importante poner a disposición de la comunidad los recursos necesarios para el proceso de aprendizaje. Los recursos pueden ir desde una plataforma técnica sobre medidas de cualificación hasta facilitar el contacto con expertos. En función del planteamiento de objetivos se ha de reflexionar detalladamente y con antelación sobre las posibles fuentes de información para la comunidad de aprendizaje.

## 6. Punto de inflexión: ¿Cuáles son las condiciones marco que se dan en la empresa para el desarrollo de una comunidad de aprendizaje?

Ejemplos de cuestiones centrales que han de tenerse en cuenta:

- > ¿Está la dirección de la empresa a favor del proyecto?
- > ¿Se le concede a los empleados el suficiente margen de libertad para realizar actividades en la comunidad de aprendizaje?
- > ¿Hasta qué punto están dispuestos los empleados a compartir sus conocimientos?
- > ¿Apoya la cultura de comunicación y manejo de conflictos que predomina actualmente en la empresa la creación de una comunidad? Es decir, ¿se caracteriza dicha cultura más bien por un espíritu abierto o se rige conforme al principio "saber es poder"? ¿Se comentan abiertamente los conflictos o permanecen ocultos? (véase, Frey 2000)
- > ¿Cómo es la cultura de cooperación? ¿Se considera el trabajo en equipo un valor fundamental dentro de la empresa o existe una cultura basada en el individualismo?
- > ¿Qué normas y valores de la empresa pueden servir de apoyo para la comunidad de aprendizaje y cuáles resultan más bien entorpecedoras?

Todas estas cuestiones ponen de manifiesto que la cultura organizacional constituye un factor fundamental que ha de tenerse en consideración en la construcción de una comunidad de aprendizaje.

Estos primeros pasos que les acabamos de presentar son tan sólo un punto de partida. La configuración definitiva de una comunidad de aprendizaje y las medidas que se han de adoptar para su posterior desarrollo dependen en gran medida de las características específicas de cada empresa y de los planteamientos de objetivos concretos. Y cada vez cobra más importancia la integración de las nuevas posibilidades técnicas para el desarrollo de una comunidad de aprendizaje. En términos generales se puede

afirmar que antes de poner en marcha una comunidad de aprendizaje se ha de llevar a cabo un proceso detallado de la planificación y la identificación de los objetivos.

## 4.4 Comunidades de Aprendizaje Distributivo (Distributed Learning Communities)

### Objetivo:

el principal objetivo de una comunidad de aprendizaje distributivo es aprender prescindiendo del apoyo de un profesor, moderador o docente. El objetivo es el intercambio interdisciplinario de conocimientos, a través del cual se pretende incentivar la creatividad y las ideas innovativas. Con ello se quiere fomentar, además las competencias de autocontrol, así como la capacidad de asumir responsabilidad propia.

### Definición:

bajo el término comunidad de aprendizaje distributivo entendemos una red informal de personas que aprenden conjuntamente. A esta comunidad pertenecen personas que, sin el apoyo de un profesor o docente, asumen la responsabilidad de todos los procesos dentro del grupo.

### Características de una comunidad de aprendizaje distributivo

#### Control compartido:

la responsabilidad para el proceso de aprendizaje, de toma de decisiones, de definición de objetivos, etc., se reparte entre los componentes del grupo.

#### Desarrollo de objetivos:

los participantes se ponen de acuerdo con respecto a los objetivos de la comunidad. Si un participante del grupo tiene otra idea con respecto hacia dónde se debe orientar el grupo, se comenta y discute el tema dentro del grupo.

**Motivo de la cooperación:**

las comunidades de aprendizaje distributivo necesitan un motivo para justificar su existencia. Este motivo podría ser un interés compartido por una cuestión específica, un objetivo conjunto concreto, problema o proyecto. El aprender como único motivo no resulta suficiente.

**Creatividad e innovación:**

el intercambio de opiniones espontáneo entre personas que han realizado diferentes experiencias, abre las puertas a la posibilidad de que surjan ideas innovativas. En un espacio protegido, se pueden someter a discusión las ideas creativas, sin que las limitaciones o valoraciones externas entorpezcan el proceso.

**Diferentes puntos de vista:**

en una comunidad de aprendizaje distributivo el grado de especialización está repartido. De este modo las situaciones y problemas se contemplan desde múltiples perspectivas, fomentando así entre

los participantes la capacidad de comprender las cosas de un modo global e interdisciplinario.

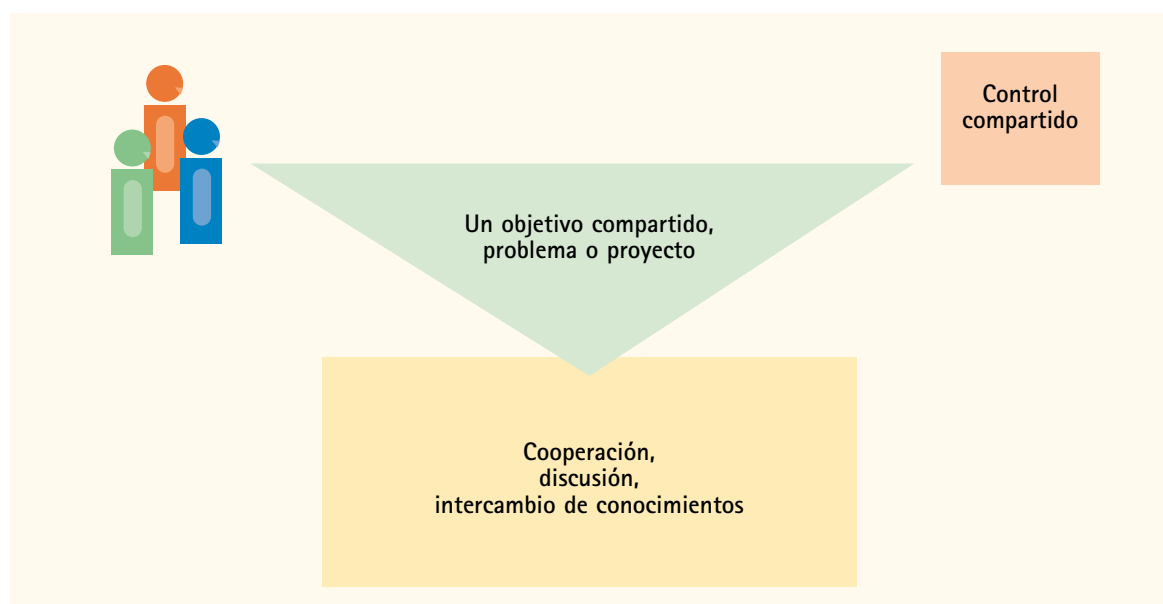
**Autoresponsabilidad & autocontrol:**

el hecho de que las funciones de control se repartan entre los miembros de la comunidad trae como consecuencia que los individuos se han de enfrentar a nuevos retos. Una componente fundamental de la comunidad es la definición concreta de objetivos y la supervisión del logro de dichos objetivos. Si la mayoría de los participantes de una comunidad de aprendizaje distributivo dispone de un bajo nivel en cuanto a competencias de autocontrol, hemos de cuestionarnos, si realmente es recomendable la creación de este tipo de comunidad.

**Participantes:**

en una comunidad de aprendizaje distributivo aprenden conjuntamente tanto los expertos como los empleados recién iniciados. Diferentes personas son especialistas en diferentes áreas. La categoría de experto o recién empleado no nos ofrece ninguna

## 16 Objetivo prioritario: aprender sin instrucción formal



información sobre el valor del contenido que la correspondiente persona aporta a la comunidad. El proceso de dar y recibir es un componente fundamental de la comunidad.

El gráfico en la página anterior recoge los elementos más importantes de una comunidad de aprendizaje distributivo.

## Posibilidades de aplicación de comunidades de aprendizaje distributivo en empresas

### Comunidades de aprendizaje distributivo como medida de fomento para el intercambio de conocimiento informal en el puesto de trabajo

La creación de foros de Intranet, según temas específicos, ofrece a los empleados la oportunidad de plantear al foro una pregunta cuando se enfrentan a un problema concreto en su área de trabajo. En caso de que otro participante del foro tenga una respuesta, se pone en contacto con la persona que ha planteado su pregunta. La participación de varias personas puede generar una viva e intensa discusión como, p.ej., los grupos de discusión en Intranet.

### Comunidades de aprendizaje distributivo como bolsas de información

El intercambio activo de conocimientos en una comunidad de aprendizaje distributivo permite responder a un gran número de preguntas de los participantes. A través del resumen de los contenidos y de las ideas puede almacenarse el conocimiento, p.ej., en el marco de una bolsa de información, a la que tienen acceso todos los empleados.

### Primeros pasos para el desarrollo de una comunidad de aprendizaje distributivo

El requisito previo para la Creación de una comunidad de aprendizaje distributivo, es contar con el apoyo de una plataforma técnica. Para ello es suficiente con disponer de un "learning space", en el que los participantes puedan crear foros y bajar y cargar documentos.

Si tenemos en cuenta que en una comunidad de aprendizaje distributivo participan grupos de personas de diferentes niveles (expertos, principiantes), con diferentes necesidades, se recomienda al iniciar una comunidad de aprendizaje distributivo presentar diversas estrategias de selección.

#### Accesible para todo el mundo:

- > Ofrecer diferentes niveles de discusión: p.ej., principiantes o avanzados.

#### Para expertos:

- > Crear "Accounts" públicos y privados
- > Foros de grupos privados

#### Para principiantes

- > Entorno favorecedor para su uso y manejo
- > Función auxiliar
- > Instalar "Preguntas más frecuentes"

#### Otros aspectos que se han de considerar

- > Si la mayoría de los participantes de una comunidad de aprendizaje distributivo dispone de un bajo nivel en cuanto a la competencia de autocontrol, es cuestionable la idoneidad de este tipo de comunidad. Probablemente sería más eficiente la creación de una comunidad de aprendizaje con un moderador.
- > Puede ocurrir que al principio, la comunidad resulte ineficiente por un breve período de tiempo. Por ejemplo, al no contar con el apoyo de un moderador o profesor, el proceso de formulación de objetivos puede durar más tiempo del habitual. Este aspecto se ha de comunicar abiertamente al inicio de una comunidad.
- > Los resultados de una comunidad de aprendizaje distributivo son imprevisibles. Las comunidad de aprendizaje distributivo se rigen por su propia dinámica. Es decir, si de lo que se trata es de generar ideas y obtener resultados de un modo rápido este tipo de comunidad no es la más apropiada.

> Al igual que ocurre en una comunidad de aprendizaje, la cultura empresarial juega un papel central. Una cultura en la que el intercambio de conocimientos es algo cotidiano y habitual, también facilitará las posibilidades de desarrollo de una comunidad de aprendizaje distributivo.

transcurso del tiempo se van definiendo los diferentes roles.

**2. Comunidades de prácticas patrocinadas:** se inician bajo el impulso exterior y reciben el apoyo directo de la dirección de la organización. De este

## 4.5 Comunidades de Prácticas (Communities of Practice)

### Objetivo:

el objetivo principal de una comunidad de prácticas consiste en trabajar en la solución de problemas concretos. Es decir, se trata de un aprendizaje orientado a proyectos u orientado a las tareas. En una comunidad de prácticas, compartir conocimientos e intercambiar best practices ocupan un lugar prioritario.

### Definición:

una comunidad de prácticas es un grupo de expertos que se asocian para aprender conjuntamente e intercambiar conocimientos. El contenido principal de una comunidad es la vinculación al trabajo.

Existen dos tipos de comunidades de prácticas:

#### 1. Las comunidades de

##### prácticas autoorganizadas:

las comunidades de prácticas autoorganizadas surgen sin impulso externo. Por ejemplo, en un área de trabajo determinada se asocian algunos expertos de un modo voluntario e informal para compartir sus conocimientos. En el

## 17 Roles en una comunidad de prácticas

### Organizador

Al organizador le gusta la tarea de organizar encuentros y otros eventos para la comunidad. Además, es el responsable de atender a los centros de comunicación (p. ej., mantener los foros) en la comunidad.

### Miembro

Los miembros se relacionan entre sí, comparten informaciones, conocimientos y debaten entre sí. Su actividad principal consiste en participar activamente en la comunidad, en aprender y compartir su conocimiento.

### Facilitador

El facilitador es el responsable de la moderación del grupo. Se ocupa, por ejemplo, de solventar los problemas de comunicación o propone nuevos temas de debate.

### Practice Leader

El Practice Leader es el director de la comunidad reconocido por todos. La función de director se asigna en base a la competencia y no a la posición o rango. A los Practice Leaders no se les nombra oficialmente, sino que el cargo lo asignan los miembros de la comunidad.

### Patrocinador Sponsor

El sponsor es el encargado de abrir el camino. Se ocupa de los recursos necesarios y de la comunicación de la sociedad con el exterior.

tipo de comunidades se espera que mediante el trabajo conjunto se generen resultados cuantificables. En este caso, se le asignan a la sociedad los recursos necesarios. El reparto de roles suele ser algo formal, aunque estas asociaciones suelen gozar de un mayor grado de autoorganización que los equipos de proyectos tradicionales.

### Características de una comunidad de prácticas

Desde la perspectiva de la empresa, las comunidades de prácticas son una fuente de nuevas ideas y alternativas de solución. Las características que enumeramos a continuación son las que diferencian a las comunidades de prácticas de las comunidades de aprendizaje y de las comunidades de aprendizaje distributivo.

#### Participantes:

en una comunidad de prácticas la mayoría de los participantes son expertos. En este caso se trata de expertos procedentes de un área determinada. Por ejemplo, en una comunidad de prácticas se asocian todas las personas de una empresa que son expertos en el manejo de nuevas tecnologías, por ejemplo, del área de marketing-ventas, construcción, desarrollo tecnológico, etc.

#### Desarrollo de objetivos:

los participantes desarrollan conjuntamente los objetivos de la comunidad. Hay que puntualizar que siempre se trata de objetivos que están estrechamente vinculados al área de trabajo de los participantes.

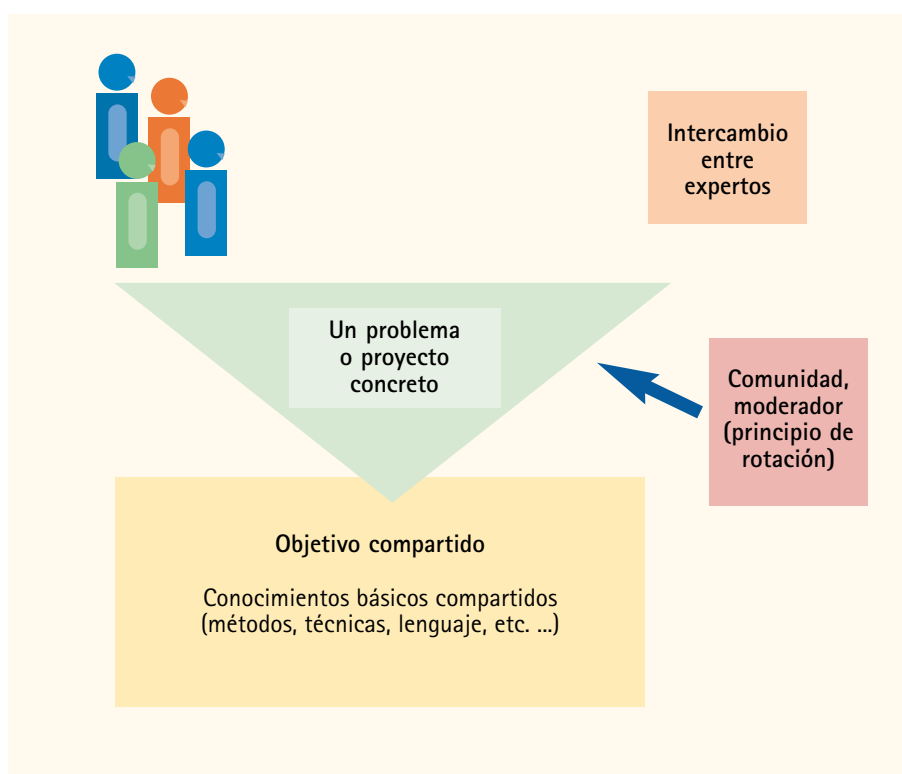
#### Bases comunes:

los participantes de una comunidad de prácticas no sólo tienen en común la misma área de trabajo, sino que también utilizan los mismos métodos o similares, las mismas herramientas y técnicas. Además comparten el mismo idioma y el mismo patrón de comportamiento.

#### Roles Et áreas de responsabilidad:

como ya hemos mencionado anteriormente, el

### 18 Objetivo: Trabajo conjunto en proyectos / soluciones concretas / aprendizaje por proyectos, aprendizaje vinculado al trabajo



reparto de roles ha de definirse previamente y con más precisión que si se trata de "sponsors" autoorganizados. No obstante los roles se pueden cambiar en cualquier momento e intercambiar con el tiempo.

El gráfico en la página anterior incluye los elementos principales de una comunidad de prácticas.

### Posibilidades de aplicación de las comunidades de prácticas en las empresas

Existen numerosas posibilidades de aplicación de las comunidades de prácticas. Su aplicabilidad abarca casi todos los temas que resulten interesantes para los empleados o para la gestión. Algunos ejemplos:

- > Para la solución de un determinado problema
- > Para una determinada área de trabajo (p.ej., departamento de ventas)
- > Para una determinada área temática (p.ej., gestión del conocimiento)

Las comunidades de prácticas son para la empresa Daimler Chrysler la llave a la gestión del conocimiento. Ya hace años que la empresa viene utilizando las comunidades de prácticas en las islas de producción para la fabricación de limusinas, utilitarios, etc. Son sobre todo los ingenieros de las islas de producción los que intercambian sus conocimientos en las comunidades de prácticas (los denominados

## 19 Primeros pasos para crear una comunidad de prácticas

Medidas preparatorias	Start-Up	Comportamiento & Actividades	Shut down
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Identificar sponsor &amp; organizador</li> <li>&gt; Seleccionar el área</li> <li>&gt; Business case (recursos necesarios, posibles resultados...)</li> <li>&gt; Seleccionar los participantes</li> <li>&gt; ¡Organizar!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Llevar una agenda (temas, problemas, objetivos)</li> <li>&gt; Preparar modelos de interacción (e-mail, face to face...)</li> <li>&gt; Solicitar recursos</li> <li>&gt; Instalar tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Compartir el conocimiento &amp; las experiencias</li> <li>&gt; Cooperación en la resolución de problemas</li> <li>&gt; Experimentar con nuevas ideas</li> <li>&gt; Documentar el conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La decisión de crear una Comunidad de Prácticas la toman los participantes o la dirección de la empresa</li> </ul>

Engineering Tech Clubs), por ejemplo, sobre los diferentes tipos de funcionamiento de frenos y desarrollan conjuntamente nuevas ideas y construcciones. Los Engineering Tech Clubs en el sector de la industria automovilística son el benchmark de las comunidades de prácticas. La empresa Daimler Chrysler espera que la introducción de las comunidades de prácticas le conduzcan a una gestión del conocimiento interdisciplinario a nivel del consorcio. En términos concretos, ello significa para la empresa Daimler Chrysler el intercambio de conocimientos e innovaciones, el apoyo al desarrollo del conocimiento, el desarrollo de habilidades y destrezas, el manejo de situaciones complejas, el aprovechamiento de las sinergias a nivel de todo el consorcio y una iniciación más rápida de los empleados recién contratados a su puesto de trabajo. El lema del consorcio "Share to win" refleja el objetivo que ha de alcanzarse a través de la gestión del conocimiento: ventajas competitivas.

### Los primeros pasos para el desarrollo de una comunidad de prácticas

El gráfico número 19 nos ofrece una visión general del ciclo de vida de una comunidad de prácticas, incluyendo sus primeros pasos para su puesta en marcha.

## 4.6 Rotación de puestos de trabajo

En términos generales, se entiende bajo el concepto rotación del puesto de trabajo un intercambio del puesto regular y sistemático entre diferentes personas. Ello se puede realizar, por ejemplo, entre los diferentes departamentos de una empresa entre diferentes sedes de la empresa (p.ej., a nivel internacional).

La rotación de puestos de trabajo da lugar a una ampliación horizontal de las tareas y ofrece a los empleados la oportunidad de desarrollar otros y nuevos conocimientos y destrezas. A ello hay que añadir la ventaja de que a través de la rotación de

puestos dos o más empleados pueden desarrollar los requisitos previos para actividades vinculadas al puesto de trabajo. Y por último existe la posibilidad de que los empleados trabajen en equipos multinacionales y puedan aprender cuáles son los elementos que más contribuyen a un mejoramiento de la comunicación intercultural en la empresa. De este modo, la rotación de puestos de trabajo puede contribuir tanto a fomentar la comunicación dentro de la empresa como a la generación de nuevos conocimientos entre los empleados y a la difusión del conocimiento específico de la empresa.

### Condiciones para una rotación de puestos de trabajo

No obstante, para que pueda funcionar una rotación de puestos, es necesario que la empresa reúna una serie de condiciones previas: la rotación de puestos necesita las correspondientes estructuras organizacionales. Por ejemplo, aspectos que se han de considerar son p.ej., la flexibilidad de la dirección de la empresa, el espíritu abierto, la tolerancia y la flexibilidad de los empleados, así como las tareas de trabajo, que son la verdadera finalidad de la rotación de los puestos.

### ¿Qué es lo que no puede cambiarse a través de la rotación de puestos de trabajo?

La rotación de puestos de trabajo no es el modelo más adecuado para cambiar las estructuras rígidas que entorpecen la comunicación, reglas y jerarquías. Si tenemos en cuenta que una rotación de puestos casi siempre significa una ampliación del margen de actividades y no del margen de toma de decisiones, solo se puede fomentar el desarrollo de los conocimientos y habilidades específicos de la profesión, pero no el desarrollo de competencias interdisciplinarias como la capacidad de planificación y de realizar tareas de control.



## 5 Generación del conocimientos

Con frecuencia se suele infravalorar la exigencia que se le plantea a las empresas modernas de seguir generando conocimiento. Quién se duerma en sus laureles y no siga generando nuevos conocimientos, es decir, quien no siga aprendiendo, pronto no podrá seguir el ritmo que le plantean los tiempos modernos.

Para poder generar conocimiento de un modo permanente y adquirir nuevas experiencias es imprescindible mantener el espíritu de creatividad dentro de la empresa. Por esta razón, en el capítulo que viene a continuación nos hemos centrado fundamentalmente en este aspecto.

### 5.1 La creatividad en la empresa

#### ¿Qué es creatividad?

Creatividad es un concepto general tras el cual se esconde toda una diversidad de conceptos. En términos generales se define la creatividad como la capacidad del hombre de crear algo nuevo.

Existen diferentes interpretaciones de lo que realmente significa creatividad: a continuación les presentamos las diferencias más importantes.

#### 20 Diferentes interpretaciones de la creatividad



### El enfoque orientado al producto

La creatividad se puede definir a través del producto que representa el resultado de un proceso creativo. Por ejemplo, se puede establecer el grado de creatividad según indicadores supuestamente "objetivos" como, p.ej., el grado de innovación u originalidad.

### El enfoque orientado al proceso

En este enfoque la atención se centra en el proceso creativo de solución de problemas que se desglosa en diferentes fases, como p.ej., detección y análisis del problema, análisis y recopilación de información, propuestas de solución, desarrollo/revisión de una alternativa de solución y comunicación de los resultados.

### El enfoque orientado a la personalidad

Este enfoque hace referencia a los atributos personales de creatividad que se pueden observar en toda persona y que se reflejan en los rasgos de personalidad y actitudes personales. Estos atributos de creatividad pueden ser más o menos acentuados según la personalidad del individuo y se pueden desarrollar, es decir, se pueden fomentar a través de medidas educativas o formativas.

### El enfoque medioambiental

Según este enfoque, las características que favorecen o inhiben la creatividad se encuentran en la interacción social (por ejemplo, influenciadas por cambio en las estructuras de cooperación, comunicación, sistema de incentivos, clima de trabajo, estilos de dirección). El rol de la interacción entre el individuo y su entorno es en este contexto un factor decisivo, p.ej., para la detección de problemas, el rol de la tarea planteada para el desarrollo de ideas creativas.

### El enfoque vivencial

En este enfoque la creatividad se considera como una forma específica de experiencia vivencial. El elemento importante de esta perspectiva es la teoría de la vivencia Flow, desarrollada por Csikszentmihalyi. El estado Flow es un estado de absoluta concentración y ensimismamiento, que sólo se puede

alcanzar, si las exigencias de la tarea no están ni muy por encima ni muy por debajo de las propias capacidades. Según el autor, el estado Flow, es un posible prerequisite de la creatividad.

En los estudios en torno a la creatividad, cada vez se acentúa más la tendencia hacia una definición integrativa. Por consiguiente, la creatividad no es una habilidad sencilla ni uniforme, sino que se concibe como el resultado de la acción combinada de diferentes factores o habilidades (por ejemplo, de tipo cognitivo, motórico o emocional). A ello hay que añadir, que la creatividad no sólo es una capacidad individual, sino que también los grupos, organizaciones y sociedades pueden manifestar una tendencia creativa en su sociedad. Y todos han de adaptarse permanentemente a los recursos disponibles y a los cambios de los planteamientos de tareas. Hemos de considerar que:

- > la "creatividad" es un proceso mental que nos ayuda a nosotros (la organización) a generar ideas,
- > innovación, por el contrario, es la aplicación práctica de estas ideas, a fin de alcanzar de un modo eficiente los objetivos de la organización.

La capacidad de innovación de una empresa depende de la creatividad de la misma empresa y del potencial creativo de sus empleados, es decir, de la interacción entre la creatividad de la empresa y la creatividad de los empleados. Últimamente, algunas empresas han comenzado a "comprar" creatividad del exterior. Si bien de esta forma es posible evitar el difícil y arduo camino que va de la idea con éxito a la innovación con éxito, este proceso puede conducir a una "atrofia" de la creatividad interna. Las empresas que en el ámbito científico se consideran realmente exitosas son aquellas de las que se puede afirmar que son tanto creativas como innovativas.

### Factores que inhiben la creatividad

Cada vez es mayor la exigencia de creatividad dentro de la empresa, pero el desarrollo de la creativi-

dad tropieza con una serie de obstáculos que pueden estar anclados en:

- a) las mismas formas de comportamiento de los empleados o
- b) los factores medioambientales de la organización.

### Barreras internas o psicológicas

- > Tendencia a seguir a los demás, presión del entorno social, así como la influencia de las opiniones establecidas.
- > Inseguridad frente a las posibles consecuencias negativas o fracasos que puedan acarrear las nuevas ideas.
- > Tendencia conservadora en las formas de actuar.
- > Formación de opinión demasiado rápida.
- > Búsqueda de la perfección absoluta.
- > Resignación, desengaños anteriores.
- > Inhibición a la hora de expresar sus ideas.
- > Reparos a la hora de asumir por sí solo la responsabilidad de las nuevas ideas.
- > Satisfacción con lo logrado hasta ahora.
- > Infravaloración de la creatividad y por consiguiente de las soluciones innovativas.
- > Pensamiento frío y falta de fantasía
- > Suponer una probable falta de capacidad para imponer la realización de nuevas tareas.

### Barreras organizacionales

- > Falta de reconocimiento frente a las nuevas ideas y actitudes creativas.
- > Tabúes, tradiciones.
- > Objetivos y requisitos demasiado exigentes.
- > Falta de objetividad debido a conflictos de intereses y rivalidades.
- > Desánimo, críticas, dudas por parte de los superiores o colegas.
- > Demasiados comités, gremios, rechazar nuevos proyectos.
- > Poco margen para asumir responsabilidades.
- > Bloqueo de la comunicación, pocas posibilidades de intercambiar ideas y de trabajo en equipo.
- > Rigidez burocrática, muchas normas, excesivo formalismo, anonimato.

- > Poco esfuerzo debido a una actividades poco diversificadas y excesivamente delimitadas.
- > Demasiados trabajos rutinarios, poco tiempo para actividades creativas.

## 5.2 El embudo de ideas

El embudo de ideas describe un método para la puesta en práctica de ideas en innovaciones, que en muchas ocasiones suele representar la estructura básica para propuestas de mejora. Este método se puede describir a través de los cuatro pasos que vienen a continuación:

### Paso 1: Recopilación de ideas

Esta primera fase abarca la recopilación del mayor número posible de ideas, incluso de aquellas que a simple vista parezcan absurdas o aparentemente inviables. Y son precisamente estas últimas de las que muchas veces surgen innovaciones factibles y aplicables. Según los primeros resultados de nuestra investigación, se parte del supuesto que para generar una nueva innovación es necesario haber desarrollado previamente entre 50 y 60 nuevas ideas.

### Paso 2: Filtración de ideas

Una vez formuladas y propuestas las ideas, han de discutirse y valorarse conforme a determinados criterios. A modo de ejemplo, en las empresas casi siempre se valoran las nuevas ideas en función de su relación costes – beneficios, o también en función de la compatibilidad de las ideas con las estrategias empresariales. Esta fase no supone obligatoriamente una mera reducción de ideas, es muy probable que en ella surjan también otras nuevas ideas.

### Paso 3: Factibilidad

En esta paso la atención se centra en los puntos más importantes: criterios económicos, financieros, personales y técnicos. Estos criterios se aplican a las ideas que han quedado de la preselección (fase 2) y se vuelve a hacer una selección; la cuestión prioritaria es ¿qué es lo realmente factible?

## Paso 4: Implementación

Cuando una idea ha alcanzado esta fase, entonces se puede llevar a la práctica como innovación. La idea ha de reunir las características tales que permita realizar una tarea de un modo mejor, más económico o estético y al mismo tiempo, cumpla con los objetivos empresariales y/o con los criterios de rendimiento. Durante esta fase se ponen a disposición de la idea los recursos técnicos, financieros y personales, o se asignan estos recursos a cada uno de los pasos de implementación.

## 5.3 Técnicas de creatividad

Las técnicas de creatividad se desarrollaron partiendo de la idea de que la creatividad se puede fomentar mediante el entrenamiento y la ejercitación. A continuación le presentamos algunos ejemplos de estas técnicas de creatividad.

### Tormenta de ideas (Brainstorming)

Este método de fomento de la creatividad, (según Osborn), permite desencadenar una "tormenta" de ideas con el apoyo de un moderador. Un hecho concreto (casi siempre en grupos de 5 a 8 personas) se analiza desde todas las perspectivas posibles, llegando incluso a las ideas más absurdas y distorsionadas, para regresar posteriormente a la realidad y poder así, de entre todas las ideas recopiladas, cristalizar impulsos factibles para el proceso de trabajo. Condiciones importantes para el desarrollo de un brainstorming son:

- > Análisis previo del problema inicial a fin de actualizar de un modo consciente o inconsciente aspectos del problema.
- > No se admiten críticas para no interrumpir el flujo de ideas y evitar frustraciones y largas discusiones.
- > Cantidad ante calidad: cuantas más ideas aporten los participantes mayor será la probabilidad de encontrar entre ellas soluciones viables.
- > Dejar que broten las ideas, no poner límites a la fantasía.
- > Actitud abierta frente a las ideas de los otros par-

ticipantes: también se han de recoger y desarrollar las ideas que formulan los otros participantes.

El desarrollo se puede estructurar en dos fases: la „fase de luz verde“, en la que se formula un número ilimitado de ideas, y la „fase de luz roja“, donde se pasa a la valoración y desarrollo de las ideas. La tormenta de ideas es un método utilizado en todo el mundo debido a su sencilla aplicación y realización. Además de tratarse de un método sencillo de aplicar, cabe mencionar otros aspectos positivos como la revalorización del clima del grupo, una mayor autoestima de los participantes y también una mayor predisposición para generar ideas no convencionales.

### Tormenta de ideas por escrito (Brainwriting)

Brainwriting es la variante por escrito de la técnica de la tormenta de ideas, y existen tres formas diferentes de llevarla a la práctica:

#### Método 635

Según Rohrbach, el "método 635" es el método de recopilación de ideas por escrito más extendido, cuyo objetivo principal es recopilar ideas y desarrollarlas, lo que contribuye a incrementar la calidad de las ideas. Los componentes del grupo han de rellenar un listado de ideas en una tabla de seis líneas y tres columnas y cada participante dispone de cinco minutos para escribir tres ideas. Al igual que en una tormenta de ideas, los participantes han de motivarse mutuamente, o inspirarse en ideas formuladas anteriormente, expresado en otros términos, desarrollar por escrito las ideas que ya han formulado otros participantes. De este modo se pueden evitar posibles conflictos dentro del grupo o también que una persona adopte a nivel verbal un rol determinado. También se trata de un método que no resulta difícil de aplicar y, además, tiene la ventaja que no necesita de una moderación especial. Otra de las ventajas es que automáticamente se elabora un protocolo y así, en caso de duda, se puede comprobar qué ideas corresponden a que participantes.

El inconveniente de este método en la práctica es que no permite preguntas aclaratorias y por ello

pueden surgir con facilidad malos entendidos en la formulación de las ideas. Además, los participantes están sometidos a la presión de encontrar muchas ideas de un modo rápido, lo que hace que se genere una cierta situación de estrés, que muchos participantes pueden experimentar como un bloqueo de sus ideas.

### Brainwriting pool

Este método se diseñó como alternativa al método 653 y su finalidad consiste en superar algunos de sus inconvenientes.

Desaparece el margen de tiempo preestablecido del método 635. Una sesión de brainwriting se desarrolla sin estar sometido a la presión del tiempo y de

forma espontánea: los participantes están sentados en una mesa en la que se encuentran hojas en blanco y también hojas en las que ya están formuladas algunas soluciones de problemas. Los participantes intentan de un modo autónomo producir ideas y, en caso necesario, es decir, cuando ya no se les ocurre ninguna idea nueva, se inspiran en las ideas que ya están formuladas en algunas de las hojas que hay sobre la mesa. Cuando a un participante se le ocurre alguna nueva propuesta de solución, la escribe en una hoja en blanco y la deja sobre la mesa para "inspiración" de otras ideas.

### Método colectivo del bloc de notas

En este método a los participantes se les entrega un bloc de notas en el que vienen formulados plantea-

## 21 Cuadro morfológico - posibles soluciones

	Posible solución 1	Posible solución 2	Posible solución 3	Posible solución 4
Paso 1				
Paso 2				
Paso 3				
Paso 4				

mientos de problemas concretos y los participantes tienen que escribir por separado todas las ideas que se les ocurran sobre el problema. Después de un período de tiempo determinado, un moderador recoge todos los blocs de notas y los valora. A continuación, se seleccionan los planteamientos de solución más importantes. Y por último, se puede llevar a cabo un debate para ampliar y profundizar en los temas. Al contrario de otros métodos basados en brainwriting, este método también resulta muy indicado para tematizar problemas complejos.

### Análisis morfológico

El concepto morfología procede del griego (morphé, forma y logos, tratado) y significa "ciencias estructurales". El objetivo de este método es la solución de problemas mediante la sistematización del pensamiento y modo de actuar durante el proceso de solución de problemas.

En términos concretos, ello significa que se desglosa un hecho o un "problema global" en partes pequeñas para buscar a continuación todas las vías posibles de solución para cada una de las partes. En un paso posterior se reúnen las mejores soluciones parciales para llegar a una solución global. Los pasos de un análisis morfológico se llevan a cabo en un denominado "cuadro morfológico". Se trata de una tabla en la que se visualizan y comparan cada uno de los elementos o parámetros de todas las soluciones parciales posibles: véase gráfico 21.

Se van anotando en la tabla las mejores posibilidades de solución. El resultado son 2 vías óptimas de solución. Pero también puede ocurrir que determinadas soluciones especiales, excluyan otras posibilidades de solución en los pasos siguientes. Una vez revisado este punto, la vía definitiva se somete a un control, por ejemplo, en cuanto a la rentabilidad. La tabla número 22 muestra el análisis morfológico sobre el tema "caja de cambio de motores".

## 5.4 Tecnología de Espacio Abierto (Open Space Technology)

### ¿Qué significa open space?

La tecnología de espacio abierto (open space) es una técnica de conferencias, cuya finalidad es la puesta en marcha desde dentro de procesos de cambio en una organización. Se trata de un método de conferencias que permite abordar temas complejos en poco tiempo y participando muchas personas. Por esta razón en las conferencias de espacio abierto sólo se formula un tema principal pero no se establece un plan de actuación detallado. Los requisitos para una conferencia de espacio abierto son:

- > Disposición del management a los cambios.
- > Actitud abierta frente a lo que se está desarrollando o aceptación de lo que está ocurriendo.
- > Confianza en los efectos positivos de la auto-organización.
- > Tema principal complejo que tiene una importancia vital para todos los participantes.
- > Diferentes grupos de afectados y
- > no se tiene todavía una respuesta definitiva a un problema, aunque
- > cada vez es más urgente solucionar la problemática,
- > no hay ningún departamento responsable de la búsqueda de una solución.






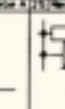


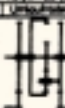
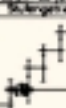
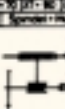
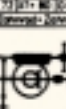
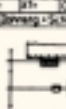
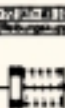

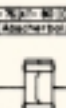

### ¿Cómo se desarrolla una conferencia de espacio abierto?

- > Una conferencia de espacio abierto suele durar dos días y medio. La conferencia se inaugura con unas palabras de bienvenida y una breve presentación resumida del tema general por parte del equipo encargado de la organización. A continuación, el moderador comienza a delimitar la temática. El orden del día se va escribiendo en una pared de unos 15 metros de largo que está dividida por días (primer día, segundo día, tercer día). A continuación se explican las reglas del juego de este tipo de conferencia:

> El paso siguiente consiste en que los participantes que ya se han decidido por un tema que esté en consonancia con el tema central de la conferencia, pasan a ocupar el centro del círculo donde presentan su tema y lo van escribiendo en una hoja grande de papel que se colgará posteriormente en la pared. Así se van colocando paulatinamente diferentes temas en la pared y a continuación todos los participantes se deciden por uno de los temas expuestos. Puede ocurrir que para un tema se hayan inscrito 30 participantes y para otro sólo 3.

> A continuación se inician los talleres de trabajo para cada tema. Algunos se concluyen al cabo de una hora y otros necesitan dos horas completas. La moderación del grupo la suele hacer la persona que ha planteado el tema. En esta técnica de conferencias es muy importante que toda persona trabaje por iniciativa propia y trabaje en el tema que desee y le dedique el tiempo que considere oportuno. Durante dos días cada participante debe haber participado en siete o más grupos que siempre se componen de diferentes participantes.

## 22 Análisis morfológico: caja de cambi6 de motores

		TEILFUNKTIONSTRAGER					
		1	2	3	4	5	6
TEILFUNKTIONEN	1 Drehmoment-erzeugung	 1.1 Kurzbahn/Anker	 1.2 Fingerschaft/Pol				
	2 Drehmoment-wandlung stufenlos (Vorachub)	 2.1 Summengetriebe A	 2.2 Summengetriebe B	 2.3 Summengetriebe C	 2.4 Kegelgetriebe A	 2.5 Nockengetriebe B	 2.6 Pleuelgetriebe C
	3 Drehmoment-wandlung (Eilgang)	 3.1 Umkehrgetriebe	 3.2 Schlangengehabe				
	4 Bewegungswandlung Drehung/Translation	 4.1 Spindeltrieb	 4.2 Pleueltrieb	 4.3 Pleueltrieb			
	5 Drehmomentbegrenzung	 5.1 Bewegungsbegrenzung	 5.2 Klemme	 5.3 Abscherbolzen	 5.4 Schraubverbindung		

- > Los iniciadores (generalmente también los moderadores de grupos) redactan durante la conferencia un informe con la ayuda de dos o tres participantes. Este informe suele tener alrededor de tres páginas e incluye los resultados de su taller. Para ello se pueden utilizar los numerosos ordenadores que hay en la sala de plenos. Al final del segundo día, se han elaborado todos los informes, se fotocopian y se ordenan en las carpetas de los participantes.
- > Al tercer día los participantes de la conferencia leen los informes y para ello pueden tomarse el tiempo que consideren necesario. Una vez presenta-

dos todos los informes se seleccionan y valoran los principales temas y objetivos. El resultado es un listado con los temas más relevantes (Top Ten). Para cada uno de los temas seleccionados se prepara una flipchart en la sala de conferencias. A continuación se vuelven a reunir los grupos que han propuesto estos temas, pero esta vez sólo están presentes aquellos miembros que están dispuestos a seguir trabajando con el grupo en este tema después de la conferencia. La conferencia open space finaliza con una fase de reflexión.



## 6 Utilización del conocimiento

Hemos llegado al último capítulo de nuestro tema gestión del conocimiento. El conocimiento se puede comunicar, generar, representar, se pueden formular objetivos y desarrollar indicadores, pero el factor decisivo es que también se puede utilizar el conocimiento disponible. Si tomamos en cuenta todos los aspectos que hemos presentado hasta ahora, seguramente se incrementará la posibilidad de que la empresa utilice el conocimiento. No obstante sería conveniente tener también la oportunidad de incentivar la utilización del conocimiento. A continuación les presentamos dos métodos que pueden servir de ayuda para negociar el conocimiento en la empresa.

### 6.1 Gestión del perfeccionamiento

Cada vez son más las empresas que disponen de un departamento de desarrollo de personal y/o desarrollo organizacional. En el marco de la gestión del conocimiento cobra una especial importancia la gestión del perfeccionamiento y de las medidas de perfeccionamiento profesional. La finalidad de una medida de perfeccionamiento debería ser, por una parte, que el trabajador adquiera conocimientos que pueda aplicar posteriormente en la empresa y, por otra parte, que a través de la gestión del perfeccionamiento se pueda ampliar y desarrollar el conocimiento colectivo. Nos gustaría presentarles un instrumento muy interesante que hemos descubierto durante nuestros trabajos de asesoramiento a empresas. Se trata de la introducción de conversaciones con empleados antes y después de participar en una medida de perfeccionamiento.

#### Paso 1: Entrevista previa con el empleado

Antes de participar en una medida de perfeccionamiento el directivo realiza una conversación con su empleado durante la cual, los dos establecen los objetivos que se pretenden lograr con la asistencia al seminario, a qué aspectos del perfeccionamiento ha de dedicar el empleado una atención especial, la forma cómo el empleado ha de transmitir a la empresa los conocimientos adquiridos durante el

curso (por ejemplo, a través de un sistema de bola de nieve o un informe sobre el seminario en Intranet). La entrevista tiene como finalidad establecer los objetivos y las expectativas de cara al seminario, lo que permite sacar más provecho de la asistencia al seminario (por ejemplo, elaborar un listado de temas que no se trataron en el seminario y plantearlos posteriormente al docente).

#### Paso 2: Implementación y divulgación de lo aprendido

Una vez concluida la medida de perfeccionamiento el empleado dispone de unas tres semanas de tiempo aproximadamente para experimentar en la práctica los contenidos aprendidos y recopilar experiencias. Para esta labor resulta recomendable documentar las experiencias realizadas en un protocolo. Eventualmente, el empleado puede hacer una breve introducción del tema a otros departamentos o a otras personas interesadas en el tema.

#### Paso 3: Entrevista de seguimiento con el empleado

Una vez transcurridas estas tres semanas, la dirección se vuelve a reunir con el empleado. Cuestiones de suma relevancia que se tematizan durante estas reuniones son: comprobar en qué medida el empleado ha implementado lo aprendido y en qué medida se alcanzaron los objetivos de la medida de perfeccionamiento. El empleado y la dirección desarrollan conjuntamente una nueva estrategia para poder utilizar los nuevos contenidos en el departamento.

#### Ventajas de este procedimiento

Este procedimiento permite aumentar considerablemente la eficiencia de las medidas de perfeccionamiento. Por una parte, el empleado está mejor preparado para el seminario y, por otra parte, existen mecanismos de control que hacen que el empleado cumpla con los requisitos que se le exigen y que contribuyan activamente a incrementar el conocimiento colectivo. Los resultados de las reuniones o

entrevistas con los empleados pueden también entregarse, por ejemplo, a una instancia superior y utilizarse para procesos de aseguramiento de la calidad de medidas de perfeccionamiento o también pasar a formar parte de los perfiles de los empleados, (en este punto hay que tener precaución: ¿normas jurídicas y pérdida de confianza?)

### Inconvenientes de este procedimiento

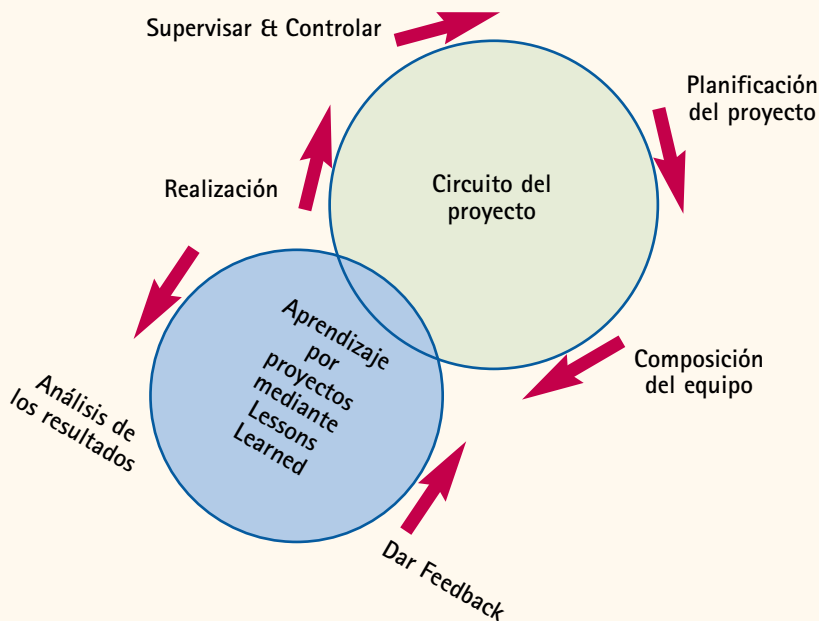
En este procedimiento son los directivos los que plantean el mayor problema. Se requieren personas motivadas que se tomen el tiempo necesario para sí mismos y concedan el tiempo necesario a sus empleados para lograr los rendimientos esperados. En la introducción de un sistema de estas carac-

terísticas, ha dado muy buenos resultados realizar previamente un taller con los mandos medios con el fin de presentar y analizar las ventajas e inconvenientes de un sistema como éste. También puede servir de ayuda la creación de un sistema de incentivos para directivos (p.ej., recompensas para la mayor aportación a la transferencia de conocimientos).

## 6.2 Principales Enseñanzas Aprendidas (Lessons Learned)

En todo proyecto, las experiencias que realizan los participantes pueden ser de gran interés para futuros proyectos con temas similares. Pero hay muy

## 23 Enseñanzas aprendidas „lessons learned“



pocas empresas que lleven a cabo una sistematización de este tipo de experiencias. Y no es nada extraño que el mismo problema se esté discutiendo dos veces en diferentes departamentos.

Este problema se aborda a través de la documentación de lessons learned. Bajo lessons learned se entiende el conocimiento que se ha adquirido a través de experiencias (por ejemplo, experiencias en proyectos), que pueden ser tanto positivas como negativas. En este sentido, se puede afirmar que la fuente de conocimientos de lessons learned son tanto los errores como los éxitos. lessons learned deben cumplir con los siguientes requisitos:

- > lessons learned tienen que ser significantes y han de tener una repercusión real sobre una acción.
- > lessons learned han de ser correctas a nivel técnico y práctico.

El gráfico número 23 muestra la integración de lessons learned en el marco de un proceso de proyecto tradicional.

En el marco del desarrollo de un proyecto tradicional, los componentes del equipo analizan los resultados del proyecto y los formulan por escrito. La cuestión que se han de plantear los miembros del proyecto es cuáles fueron las experiencias críticas que hicieron durante el proyecto y a qué aspectos deberían prestar especial atención los futuros equipos en caso de un planteamiento similar. Únicamente de esta forma es posible hacer transparente las diferentes valoraciones que pueden ser de ayuda para los empleados. Para poder documentar de un modo eficiente las experiencias del proyecto se ha de haber creado previamente una estructura uniforme para la documentación de las experiencias del proyecto. Además se ha de asignar para cada proyecto una persona responsable que se encargará de manejar las informaciones (por ejemplo, introducirlas en un banco de datos). Los mismos componentes del proyecto pueden, p.ej., ser los encargados de elegir a estos responsables.

### Ventajas de este procedimiento

- > Sistematización en la detección de factores de éxito críticos, que podrían ser relevantes en los futuros proyectos cuando se trata de planteamientos similares.
- > Posibilidad de aprovechamiento de las experiencias acumuladas.
- > Sensibilización frente a posibles problemas.

### Requisitos para la documentación de enseñanzas aprendidas (lessons learned)

- > Disposición de todas las personas involucradas a reconocer errores y comunicarlos
- > Unos estándares mínimos de cultura de errores
- > Dar ejemplo y motivar para un manejo constructivo de errores.

## Direcciones de contacto

Para nosotros sería un motivo de satisfacción el poder disponer de un feedback sobre nuestros seminarios y manuales. Por ello, serían bien recibidos y estaríamos agradecidos por todos los comentarios, experiencias, críticas o indicaciones sobre cada uno de los instrumentos o contenidos del seminario.

### **Dr. Katrin Winkler**

LMU München

Lst. f. Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie

Leopoldstr. 13

80802 München

Fon +49(0)89-21 80-5165

Fax +49(0)89-21 80-5002

winklerk@mip.paed.uni-muenchen.de

### **Katharina Schnurer, M.A.**

LMU München

Lst. f. Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie

Leopoldstr. 13

80802 München

Fon +49(0)89-21 80-5165

Fax +49(0)89-21 80-5002

schnurer@emp.paed.uni-muenchen.de

### **Prof. Dr. Heinz Mandl**

LMU München

Lst. f. Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie

Leopoldstr. 13

80802 München

Fon +49(0)89-21 80-5146

Fax +49(0)89-21 80-5002

mandl@edupsy.uni-muenchen.de

### **Visite nuestra Homepage:**

[www.lsmndl.emp.paed.uni-muenchen.de](http://www.lsmndl.emp.paed.uni-muenchen.de)

InWEnt – Internationale Weiterbildung  
und Entwicklung gGmbH

Capacity Building International, Germany

División 4.01  
Cooperación Tecnológica, Desarrollo de Sistemas  
y Gestión de la Formación Profesional

Käthe-Kollwitz-Straße 15  
68169 Mannheim

Fon +49 (0) 621-30 02-0  
Fax +49 (0) 621-30 02-132  
tvvet@inwent.org  
www.inwent.org



#### InWEnt Mannheim en cifras

Antes: Centro de Fomento de las Profesiones Industriales y Artesanales (ZGB) de la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE)  
Empleados: 24 Presupuesto anual para programas internacionales de desarrollo de personal: aprox. 6 mill. de Euros. Los Estados Federados cooperan en el marco de proyectos conjuntos con aprox. 4 mill. de Euros Participantes en los programas: aprox. 950 anuales