

# COMUNIDADES DE PRÁCTICA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

M. Sc. Yusef El Assafiri Ojeda<sup>1</sup>, M. Sc. Yuly Esther Medina Nogueira<sup>2</sup>, Juan Luis Esquivel Castro<sup>3</sup>.

1. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [yusef.assafiri@umcc.cu](mailto:yusef.assafiri@umcc.cu)*
2. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [yuly.medina@umcc.cu](mailto:yuly.medina@umcc.cu)*
3. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [juan.esquivel@umcc.cu](mailto:juan.esquivel@umcc.cu) Estudiante de Ingeniería Industrial*

## Resumen

La gestión del conocimiento condiciona un ambiente para que las personas puedan crear, capturar, intercambiar, adaptar y poner en práctica el conocimiento tácito y explícito con el objetivo de lograr un mayor impacto en el desarrollo de las organizaciones y sus miembros. El desarrollo de la *web 2.0* y la llegada de las redes sociales han dado origen a espacios colaborativos virtuales que facilitan una correcta gestión del conocimiento. El presente trabajo se centra en uno de estos entornos: las comunidades de práctica o CoP. Estas comunidades constituyen una alternativa que facilita la captura, diseminación y creación de nuevo conocimiento, así como la comunicación entre las personas mediante plataformas para el aprendizaje. Entre los principales aportes de esta investigación destaca un cuadro resumen con algunos ejemplos de CoP de utilidad para carreras como Cultura Física o Agronomía.

**Palabras claves:** *Comunidades de práctica, Gestión del conocimiento, CoP, plataformas colaborativas*

---

## Introducción

En la actualidad, las políticas y normativas orientadas a la producción y uso del conocimiento adoptan una relevancia particular en el contexto contemporáneo que viven las organizaciones. En este sentido la información y el conocimiento son valorados como recursos estratégicos donde las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) constituyen un factor clave para alcanzar resultados de impacto (Álvarez y Xhardez, 2018).

El vertiginoso desarrollo de la informática manifiesto en el auge de *blogs*, *wikis*, redes sociales (*WhatsApp*, *Facebook*, *MySpace*, *Twitter*, entre otras) y entornos para compartir recursos ha dado lugar a la evolución de la *web* en la que los usuarios dejan de ser usuarios pasivos para convertirse en usuarios activos, que participan y contribuyen en el contenido de la red para crear, dar soporte y formar parte de una sociedad y comunidades tanto a nivel local como global en la que se informan, comunican y generan conocimiento y contenido .

A pesar de la importancia de la Gestión del Conocimiento (GC) para ayudar a las organizaciones a mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos deseados, la realidad de su implementación indica que todavía hay muchos obstáculos en el camino como, por ejemplo: la dificultad de gestionar el conocimiento tácito; la poca cooperación y el intercambio, así como la dificultad de tratar con técnicas de la GC.

Las comunidades de práctica (CoP) resultan una alternativa sugerente para resolver esta problemática, ya que promueven (propician, impulsan, facilitan) la creación de valor en organizaciones, a partir del conocimiento que en éstas se genera donde las TIC posibilitan la correcta ejecución de los procesos y actúan como mecanismos para producir, distribuir e intercambiar información. Estas comunidades estimulan el aprendizaje a partir del proceso de participación y construcción social del conocimiento, en base a compartir intereses, experiencias, problemas, generando saberes específicos a partir de la interacción social.

## Antecedentes

El término *web 2.0* está asociado estrechamente a la evolución de las aplicaciones, que pasan de ser estáticas a dinámicas e implica la colaboración del usuario. Aunque el término sugiere una nueva versión de la *World Wide Web*, este no se refiere a una actualización de las especificaciones técnicas de la *web*, sino a cambios acumulativos en la forma en la que desarrolladores de software y usuarios finales utilizan la *web*. Ella permite realizar trabajos colaborativos entre varios usuarios o colaboradores y las herramientas que ofrece ganan mayor auge con el desarrollo del internet.

El término CoP fue acuñado en 1991 por Étienne Wenger en su libro *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. La comunidad, es donde los miembros buscan alcanzar los intereses de su dominio y constituyen un sistema de relaciones. Y la práctica, en la que se aplica

lo discutido y aprendido (Lave y Wenger, 1991). A raíz de ello, se pueden encontrar diferentes definiciones en la literatura (cuadro 1).

**Cuadro 1. Definiciones de Comunidades de Práctica según diferentes autores.**

Autor (año)	Definición
(Wenger, E <i>et al.</i> , 2002)	Grupos sociales que comparten un interés común y que construyen conocimiento en base a la reflexión sobre su experiencia en forma compartida y a través de una interacción continua
Peña (2001)	Grupo de especialistas que aprenden juntos y colaboran directamente para enseñarse unos a otros.
McDermott & Synder (2002)	Grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema, y que profundizan su conocimiento en esta área a través de una interacción continua.
(Vásquez, 2002)	Grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo y por lo que aprenden en esta práctica común.
(Brosnan y Burgess, 2003)	Proceso continuo de la propia identidad a través de la participación en sistemas de relaciones sociales y de trabajos en equipo.
(Lesser y Storck, 2001)	Grupos cuyos miembros coinciden para compartir y aprender a partir de intereses comunes.
Seely Brown John (2003)	Grupo de personas con funciones y punto de vistas diferentes, comprometidos en un trabajo conjunto a lo largo de un periodo de tiempo significativo durante el cual construyen objetos, resuelven problemas, aprenden, inventan, negocian significados y desarrollan una forma para leerse mutuamente.
(Rodríguez Illera, 2007)	Organizaciones que mantienen una continuidad temporal, pero que sobre todo están definidas por compartir una práctica entre sus diferentes miembros, además de por tener una idea de comunidad mucho más definida que las comunidades virtuales esporádicas.
(Sanz Martos y Pérez Montoro, 2009)	Grupo de personas que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional que preocupados por un problema común o movidos por un interés común profundizan en su conocimiento y pericia en este asunto a través de una interacción continuada.
(Martín, 2013)	Redes sociales dinámicas y flexibles constituidas por sus participantes, quienes dan forma a la comunidad cada vez que interactúan para compartir un tema y propósitos comunes. Así mismo, las utilidades de una Comunidad de Práctica parten de las necesidades del grupo
(Barragán Giraldo, 2015)	Conjunto de personas que aprenden y aplican conocimientos provenientes de la experiencia, mediante el compartir gremial y la asociación en torno a intereses comunes para así solucionar problemas concretos, poco a poco llenan múltiples dimensiones de la vida social al punto que plantean diversos retos para la investigación de lo social.

Fuente: elaboración propia.

### Características de las Comunidades de Práctica

Según (Lai *et al.*, 2006) y (Al-Ghamdi y Al-Ghamdi, 2015) la evolución del internet hacia la *web 2.0* o *web social* ha dado paso a las Comunidades de Práctica Virtuales, donde la infraestructura tecnológica es creada para apoyar su funcionamiento, lo que le otorga un carácter más abierto en cuanto a membresía. En este sentido, (Ardichvili *et al.*, 2003), manifiestan que las CoP son una herramienta de gestión del conocimiento muy utilizada por grandes compañías como *Hewlett Packard, British Petroleum, Chevron, Ford, Xerox, Raytheon, IBM, Shell*.

Las tres características fundamentales de una comunidad de práctica reconocidas en la literatura resultan: el dominio, la comunidad y la práctica.

1. El dominio. Una comunidad de práctica no es simplemente un club de amigos o un grupo de personas, tiene que tener una identidad definida que se crea a través de un interés compartido. Por lo tanto, la pertenencia implica un compromiso con el dominio y la tenencia de una competencia que distingue a los miembros de otras personas. Fuera de la comunidad puede que el dominio no sea considerado como experiencia, por ejemplo, una pandilla juvenil puede haber desarrollado varias formas de lidiar con su dominio: sobrevivir en la calle y tener una cierta identidad para vivir. Valoran su conocimiento puesto en común y aprenden unos de otros, aunque pocas personas (o quizás ninguna) fuera del grupo valoren o reconozcan esta experiencia.

2. La comunidad. Al perseguir su interés en un dominio, los miembros participan en actividades y discusiones conjuntas, se ayudan mutuamente y comparten información. Así, construyen relaciones que los llevan a aprender entre ellos y se preocupan por seguir adelante juntos. Poseer el mismo trabajo o la misma titulación no constituye una comunidad de prácticas, a menos que los miembros interactúen y aprendan juntos. Hay que matizar que las interacciones de los miembros no tienen que ser diarias, pero sí lo suficientemente sólidas y válidas para que les permita avanzar.

3. La práctica. Una comunidad de práctica no es meramente una de interés, sino que son capaces, en su variedad, de desarrollar un repertorio compartido de recursos: experiencias, historias, herramientas, formas de abordar problemas recurrentes... en resumen, una práctica compartida. En el caso de las escuelas de formación, esto lleva tiempo y una interacción sostenida entre alumnos y profesor.

Por otra parte, (Barab y Duffy, 2000) señalan otras características de las CoP como las siguientes:

1. Una cultura común y una herencia cultural. Las CoP tienen una historia y sus miembros la comparten hasta hacerla común a todos, mediante prácticas, objetivos y significados compartidos.
2. Un sistema interdependiente. Todos los miembros de una CoP trabajan interconectados a la comunidad, compartiendo un propósito y una identidad comunes.
3. Un ciclo de reproducción. Aquellos miembros periféricos que comienzan a participar en una CoP se involucran paulatinamente hasta convertirse en participantes que guiarán los pasos futuros de la comunidad.

## **Etapas de una comunidad de práctica**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) establece como etapas para el desarrollo de una CoP las siguientes:

**Etapas 1. Diseño:** En esta etapa se dialoga y acuerda el tema, la estrategia y el propósito de la CoP, así como el tipo de participantes, los medios y herramientas de comunicación que se utilizarán y el plan de acción.

**Etapas 2. Motivación:** En que la meta principal es la convocatoria de las y los participantes, la promoción e intercambio de conocimiento y el establecimiento de lazos de comunicación y colaboración. Esta etapa incluye también el consenso con el tema y plan de acción cuyo acuerdo es de vital importancia para lograr la acción de los y las integrantes en una CoP.

**Etapas 3. Desarrollo:** Donde se estimula el uso de conocimiento, la generación y la divulgación del mismo.

**Etapas 4. Evolución:** Donde la CoP adquiere reconocimiento, se vuelve referente en el tema y se revisan las estrategias, se plantean nuevos propósitos y se diseña un nuevo plan de acción.

Por otro lado, la Organización Panamericana para la Salud (OPS) organismo afiliado a la Organización Mundial de la Salud (OMS), establece una metodología para el intercambio de información y gestión del conocimiento en salud donde se reflejan las fases para el desarrollo de CoP. Las fases y etapas se exponen a continuación:

## **Fase I. Diseño**

Corresponde a la definición y planificación de lo que será la Comunidad de Práctica que se creará

- Etapa 1. Definición del nombre o título
- Etapa 2. Identificación del problema
- Etapa 3. Definición del objetivo
- Etapa 4. Definición de los resultados esperados
- Etapa 5. Selección de los miembros
- Etapa 6. Identificación de las audiencias destinatarias

## **Fase II. Implementación**

Corresponde a la operación de la CoP

- Herramientas de gestión del conocimiento
- Invitación a los miembros
- Reunión de lanzamiento
- Proceso de desarrollo

## **Fase III. Conclusión**

- Evaluación
- Documentación de resultados/Registro del trabajo
- Comunicación y retroalimentación

Algunos ejemplos de cómo funciona una comunidad de práctica se exponen a continuación:

1. Consultores en marketing que se encuentran regularmente en los salones de un aeropuerto y discuten nuevas oportunidades de negocio en el sector bancario. Unos meses después de la primera reunión esta comunidad crea una nueva línea de productos.
2. Ingenieros y técnicos de una fábrica de automóviles crean *tech clubs* donde se reúnen los expertos en los diferentes coches fabricados. Las reuniones se organizan en torno a diferentes temas ligados al desarrollo de productos. Como consecuencia, se crea un *knowledge book* (base de conocimientos sobre normas, características de los recambios, y buenas prácticas).
3. Consultores y especialistas en cierto *software* de una compañía de tecnologías de la información y servicios de asistencias informáticas, organizan una teleconferencia mensual para discutir problemas comunes. De esta manera consiguen definir estándares de venta e instalación del *software*.

Algunas instituciones, como el PNUD, son partidarias de que escoger los mecanismos correctos, ya sean virtuales o presenciales, que permitan marcar ciertas diferencias. Por ejemplo, la utilización de las herramientas de *web* conferencia (como *Elluminate*, *Go To*

*Meeting* u otras) garantizan mantener la fluidez en el intercambio y buscar soluciones compartidas a varios problemas comunes.

Ejemplos de comunidades de práctica (entre ellas, algunas plataformas para las carreras de agronomía y cultura física) quedan reflejadas en el cuadro 2.

**Cuadro 2. Ejemplos de Comunidades de Práctica.**

Destinatarios	Observaciones	Logo/Sitio web
Especialistas en Cultura Física y Deporte	<b>(Re)Produce</b> es una CoP que pertenece a la plataforma virtual MutiScopic alojada en Ning, la mayor plataforma virtual de software como servicio (SaaS) del mundo. Fue creada en la Universidad de Valladolid, España y tiene como objetivo principal la mejora de la práctica docente de la Educación Física a través del análisis el debate de prácticas compartidas por miembros de la comunidad. La participación en esta comunidad es libre y no existen requisitos de acceso o de permanencia. El grupo regula su propia actividad, y esta discurre a partir de las iniciativas de los miembros de la comunidad, sin existir la figura oficial de un moderador, aunque los miembros más activos en la misma son los que, de forma natural y espontánea, velan por su correcto funcionamiento.	 <a href="http://www.ning.com">www.ning.com</a>
Miembros y asociados al PNUD	<i>Teamworks</i> es una plataforma corporativa de colaboración e intercambio desarrollada por el PNUD para todo el Sistema de Naciones Unidas. Fue lanzada a principios de 2010 y cuenta con aproximadamente 12 000 usuarios. Uno de los propósitos de <i>Teamworks</i> es facilitar espacios de comunidades de práctica inter-agenciales y con socios externos, para la implementación de proyectos, discusiones temáticas, consultas, etc.	 <a href="http://www.unteamworks.org/">http://www.unteamworks.org/</a>
Especialistas de los medios de servicio público	<i>Global PSM Experts Network</i> es una red que proporciona un medio de conexión entre investigadores académicos y aplicados expertos de los medios de servicio público en	

	<p>todo el mundo". Se han organizado para proporcionar plataformas en línea para cultivar la red a través de una lista, comunicación de boletines y un grupo privado de <i>Facebook</i>. Si bien estas actividades apoyan la red, también funcionan como una CoP con la intención de fortalecer esta red e inspirar colaboraciones en el nombre de abordar los desafíos que enfrentan los medios públicos en todo el mundo. La Red Global de Expertos PSM surgió de la red europea más grande de RIPE (Interpretaciones Re-Visionarias de la Empresa Pública) y se reúne en persona en la conferencia RIPE bianual con objetivos explícitos de facilitar el intercambio de conocimientos y la colaboración.</p>	<p><a href="https://globalpsmexperts.net/">https://globalpsmexperts.net/</a></p>
<p>Especialistas en Agronomía</p>	<p>Es una Plataforma de Tecnología de la Información y Comunicación Agropecuaria y Rural. Este ecosistema de conocimiento fue desarrollado participativamente por productores, extensionistas e investigadores costarricenses, con un enfoque agromático de las TIC basado en los procesos de comunicación para el desarrollo y la gestión del conocimiento. Este espacio permite a los productores y técnicos agropecuarios plantear sus problemas para que los investigadores indaguen en las soluciones. Entre las CoP que se pueden visitar en el sitio web destacan: CoP en Agricultura de Bajo Costo (ABC), CoP en Cambio Climático, CoP en Ganadería Sostenible, CoP en Organoponía y Terrapetra y CoP en Plantas Medicinales y Productos de Cuidado Personal.</p>	 <p><a href="http://www.platicar.go.cr">www.platicar.go.cr</a></p>
<p>Especialistas en Agronomía</p>	<p>CGIAR es un consorcio con sede en Francia de 15 centros de investigación cuyas labores se centran en aumentar la seguridad alimentaria, reducir la pobreza rural, mejorar la salud, la nutrición humana y asegurar un manejo sostenible de los recursos naturales. Cuentan con una plataforma para <i>Big Data</i> en</p>	<p><a href="http://bigdata.cgiar.org">http://bigdata.cgiar.org</a></p>

	Agricultura para acelerar y mejorar el impacto de la investigación agrícola internacional. Cuenta con la comunidad <i>Agronomy CoP</i>	
Especialistas en Agronomía	<i>Conservation Agriculture (CA-CoP)</i> es una CoP que promueve un sistema de cultivo para el mantenimiento de una cubierta de suelo permanente, una alteración mínima del suelo (es decir, sin labranza) y la diversificación de especies de plantas. Mejora la biodiversidad y los procesos biológicos naturales por encima y por debajo de la superficie del suelo, lo que contribuye a una mayor eficiencia en el uso del agua y los nutrientes y a una producción de cultivos mejorada y sostenida.	 <a href="http://www.fao.org">www.fao.org</a>
<i>Ag Safety and Health</i>	<p>La CoP de Extensión y Seguridad Agrícola es un esfuerzo de colaboración entre universidades, la industria y el gobierno para proporcionar información fácil de usar para la población rural general, los productores agrícolas y los profesionales de la salud y la seguridad agrícola. El apoyo financiero para este proyecto es provisto por el Departamento de Agricultura del Estado de los Estados Unidos, el Instituto Nacional de Alimentos y Agricultura; extensión; y CHS Inc.</p> <p>La CoP <i>Ag Safety and Health</i> tiene más de 90 miembros que trabajan juntos para proporcionar, producir y revisar información sobre seguridad y salud agrícola. La siguiente información proporciona una descripción general del contenido del sitio y enlaces a recursos utilizables como por ejemplo: Recursos de seguridad y salud agrícola; Pregunte a un experto; Curso de seguridad en línea; Próximos eventos y Seminarios <i>web</i>.</p>	 <a href="http://www.ag-safety.extension.org">www.ag-safety.extension.org</a>

Fuente: elaboración propia

### Ventajas de las comunidades de práctica

- 1. Foro abierto para el debate:** como la mayoría del conocimiento es tácito y existe en una forma no estructurada que hace que sea difícil documentarlo y transferirlo, las CoP ofrecen una plataforma efectiva para unir a personas de diferentes orígenes y culturas para compartir e intercambiar sus conocimientos y experiencias en un entorno colaborativo y amigable a través de debates informales y diálogos abiertos (Nonaka y Takeuchi, 1995; Schenkel y Teigland, 2008; Wenger, Etienne, 2010). Al interactuar socialmente y relacionarse unos con otros, los miembros pueden contribuir con diferentes perspectivas e ideas sobre ciertos temas o problemas, al mismo tiempo que ayudan a descubrir el conocimiento tácito que a menudo está oculto. Este proceso se hace más fácil con la ayuda de un conjunto de valores y creencias compartidos que poseen los miembros.
- 2. Herramienta eficiente para resolver problemas:** los CoP pueden actuar como una herramienta práctica y eficiente para resolver problemas (Wenger, E. y Snyder, 2000). A través del proceso de consultas continuas que tiene lugar en las CoP, las opiniones recibidas de los miembros ayudan a acelerar la velocidad de generación de soluciones para superar los problemas que se discuten y conduce al establecimiento de mejores prácticas, lecciones aprendidas e historias de éxito. Estos valiosos grupos de conocimiento se pueden compartir durante las sesiones de CoP y los miembros pueden participar en debates abiertos para discutir diferentes posibilidades sobre cómo utilizarlos y mejorarlos aún más. Al mismo tiempo, esto ayuda a mantener a todos al tanto de los conocimientos y el pensamiento actuales en dominios específicos.
- 3. Comunidades virtuales de aprendizaje:** con el advenimiento de la tecnología de la información y la introducción de aplicaciones basadas en la *web 2.0* como *wikis*, *blogs*, *Facebook* y *Twitter*, hoy día ha habido un crecimiento considerable de CoP virtuales que permiten a los miembros de diferentes ubicaciones geográficas conectarse y ser capaces de interactuar entre sí de manera regular (Du Plessis, 2008). Aunque falta la experiencia cara a cara en este contexto, ello proporciona una alternativa para que los miembros mantengan el contacto.

## Conclusiones

Las redes virtuales y las comunidades de práctica virtuales son esenciales en las organizaciones grandes y dispersas geográficamente, en particular para aquellas que se ocupan del desarrollo y la cooperación internacional. Estos instrumentos facilitan el flujo y el intercambio de información y permiten la transmisión de mensajes corporativos, promover nuevas políticas, así como difundir las lecciones de proyectos y programas exitosos en todos los países y regiones. La conectividad entre redes de conocimiento nacionales, regionales y globales posibilitan la creación de espacios virtuales y enriquece

las soluciones al desarrollo como vía para establecer con claridad la estructura y los mecanismos tecnológicos en pos de la efectividad comunicacional de las Comunidades de Práctica.



---

*CD Monografías 2019*  
*(c) 2019, Universidad de Matanzas*  
*ISBN: 978-959-16-4317-9*

## Bibliografía

1. ÁLVAREZ, MARISA y XHARDEZ, VERÓNICA «Co-production of knowledge, communities of practice and virtual platforms» *EJS*, 17, 2, 2-27, 2018.
2. LAVE, J. y WENGER, E., «Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation» *Cambridge University Press*, 1991.
3. WENGER, E[et al.]. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge (Vol. 5)*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002.
4. VÁSQUEZ, SERGIO. *Comunidades de práctica, documento de trabajo GEC*, Barcelona, 2002.
5. BROSANAN, KEVIN y BURGESS, ROBIN C, «Web based continuing professional development—a learning architecture approach» *Journal of Workplace learning*, 15, 1, 24-33, 1366-5626, 2003.
6. LESSER, ERIC L. y STORCK, JOHN, «Communities of practice and organizational performance» *IBM systems journal*, 40, 4, 831-841, 0018-8670, 2001.
7. RODRÍGUEZ ILLERA, JOSÉ LUIS, «Comunidades virtuales, práctica y aprendizaje: elementos para una problemática» 2007.
8. SANZ MARTOS, SANDRA y PÉREZ MONTORO, MARIO, «Conocimiento colaborativo: Las comunidades de práctica y otras estrategias organizacionales», en *IX Congreso ISKO España. Nuevas perspectivas para la difusión y desarrollo del conocimiento* Valencia España, International Society for Knowledge Organization pp. 101-119. 2009.
9. MARTÍN, GUILLERMINA, «Guía comunidades de práctica. Serie metodológica en gestión de conocimiento, Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo. Unidad de Gestión de Conocimiento Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe» *Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe*, 2013
10. BARRAGÁN GIRALDO, DIEGO FERNANDO, «Las Comunidades de Práctica (cp): hacia una reconfiguración hermenéutica» *franciscanum*, Vol. LVII, 163, 155-176, 2015.
11. LAI, KWOK WING[et al.], «Literature review and synthesis: Online communities of practice» *Ministry of Education, New Zealand. Retrieved March*, 4, 2008, 2006
12. AL-GHAMDI, HANAN ALI KABBAS y AL-GHAMDI, AZZAH ALI KABBAS, «The role of virtual communities of practice in knowledge management using Web 2.0» *Procedia Computer Science*, 65, 406-411, 1877-0509, 2015.
13. ARDICHVILI, ALEXANDER[et al.], «Knowledge management through online knowledge-sharing communities of practice» 2003.
14. BARAB, SASHA A y DUFFY, THOMAS, «From practice fields to communities of practice» *Theoretical foundations of learning environments*, 1, 1, 25-55, 2000.
15. NONAKA, IKUJIRO y TAKEUCHI, HIROTAKA, *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press,(1995).

16. SCHENKEL, ANDREW y TEIGLAND, ROBIN, «Improved organizational performance through communities of practice» *Journal of knowledge management*, 12, 1, 106-118, 1367-3270, 2008.
17. WENGER, ETIENNE, «Conceptual tools for CoPs as social learning systems: Boundaries, identity, trajectories and participation», *Social learning systems and communities of practice*, Springer, 125-143, 2010.
18. WENGER, E. y SNYDER, W., «Communities of Practice: The Organizational Frontier» *Harvard Business Review*, Enero-Febrero 2000, 139-145, 0017-8012, 2000.
19. DU PLESSIS, MARINA, «The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises» *International Journal of Information Management*, 28, 1, 61-67, 0268-4012, 2008.