



COMUNIDADES DE PRÁCTICA: UNA ALTERNATIVA DE APRENDIZAJE EN Y PARA LAS ORGANIZACIONES

Félix J. Arcila M.

Soluciones Organizacionales (Solor, C.A.)

Conocemos las reglas de la comunidad; sabemos del efecto curativo de la comunidad desde el punto de vista de las vidas individuales. Si pudiéramos de algún modo encontrar un camino que una nuestros conocimientos, ¿no tendrían estas mismas reglas un efecto curativo sobre nuestro mundo? Muchas veces se nos ha llamado a los seres humanos animales sociales. Pero todavía no somos seres comunitarios. Estamos obligados a relacionarnos entre nosotros para sobrevivir. Pero todavía no nos relacionamos con la inclusividad, el realismo, el autoconocimiento, la vulnerabilidad, el compromiso, la franqueza, la libertad, la igualdad y el amor de una comunidad auténtica. Es obvio que ya no basta con ser solo animales sociales, que parlotean juntos en fiestas y disputan ruidosamente los unos con los otros en los negocios y por las fronteras. Es nuestra misión –nuestra misión esencial, central, crucial- transformarnos de meros seres sociales en criaturas comunitarias. Es el único modo en que la evolución humana podrá seguir su curso.

M.Scott Peck

The Different Drum: Community-Making and Peace

1.- ¿DE QUÉ SE TRATA?

Al llegar en la mañana Francisco encontró en su escritorio el nuevo “Manual Operativo”, en él una serie de especialistas contratados por la empresa describían en detalle que y como debía realizar sus actividades de manera más eficiente. Habían cambiado los tiempos, atrás quedaron los días en que en la oficina eran solo unos pocos y se hacía necesario que cada quien definiera como hacer las cosas de la mejor manera. Nadie mejor que él para orientar y dar respuesta efectiva a los problemas de los equipos y los clientes, al fin y al cabo, 20 años de trabajo continuo allí lo convirtieron en todo un maestro.

El relato anterior refleja en buena medida lo que sucede en muchas Organizaciones con las personas que durante años se han dedicado a aprender la mejor manera de resolver problemas, acumulando un increíble cúmulo de conocimientos que les permiten convertirse en grupos de expertos en su área. Cabe preguntarse: ¿Qué características posee este aprendizaje?, ¿Qué condiciones lo potencian?, ¿Cuál es su ciclo de desarrollo?. Investigaciones en torno a llamadas “**Comunidades de Práctica**”, nos permiten obtener información sobre éstas y otras interrogantes. En las siguientes secciones se mostrará como dicha perspectiva brinda una nueva visión del aprendizaje en ambientes productivos.

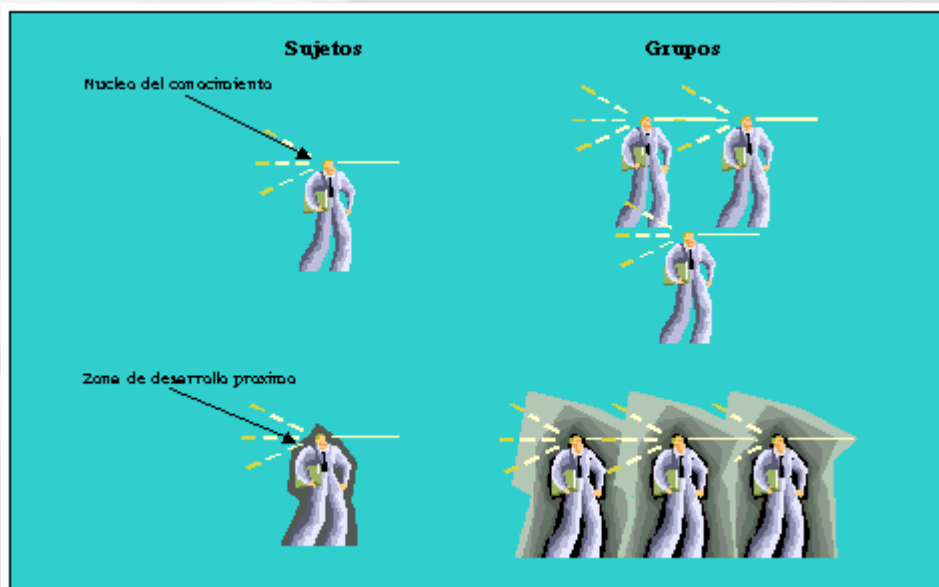
2.- DEMARCANDO EL TERRENO

Al revisar lo concerniente a Comunidades de Práctica vemos como sus raíces se ubican en:

La Teoría de Vigotsky

Investigadores como Law (1998) revelan que la propuesta del gran pedagogo ruso contiene elementos que en buena medida permiten explicar la dinámica estructural de las llamadas *Comunidades de Práctica*. El conocimiento de todo individuo conforma una suerte de núcleo que le es propio y que emplea para afrontar sus actividades prácticas, no obstante alrededor de dicho núcleo se sitúa la *zona de desarrollo próximo*, en donde el sujeto si bien tiene algún conocimiento requiere de “ayuda” para abordar lo que se le presente. Esta “ayuda” no es otra cosa que el ámbito de conocimientos de otros sujetos. No obstante para que esto se de, se necesita que cada sujeto inmerso en la dinámica sea consciente de lo que puedan ofrecer los demás y acepte su ayuda. Debe tenerse presente que el conocimiento visto de esta manera no reside en el individuo, sino más bien entre ellos. Al perfilar su propuesta por la vía del entrelazamiento del potencial biológico de las personas con las fuerzas culturales, Vigotsky daba cuenta por una parte de la influencia de la filosofía Marxista que en su tiempo marcó una nueva dinámica productiva y por la otra ponía en evidencia el carácter social de la generación de conocimientos.

La figura 1 permite visualizar lo que hasta aquí se plantea.



La Cognición contextualizada:

Brown, Collins y Duguid (1989), plantean que tanto el aprendizaje como la cognición son procesos fundamentalmente contextualizados, muy alejados de la premisa de los ambientes educativos tradicionales donde se manejan el aprendizaje como un elemento abstracto sin vinculaciones con el entorno de las personas.

Desde la óptica de la cognición contextualizada, las *actividades* y la *cultura* son el marco donde se conforman los conceptos, que a su vez, nutren la estructura de conocimientos de los sujetos.

El conocimiento se convierte así en una herramienta multipropósito que puede ser empleada en las diversas actividades que suscitan dentro de una cultura. Asociada a esta idea se encuentra la noción de “*enculturación*” que no es otra cosa que el proceso en el que las personas logran poner en uso lo saben, en función de las exigencias del ambiente donde se desenvuelven.

Gestión del Conocimiento

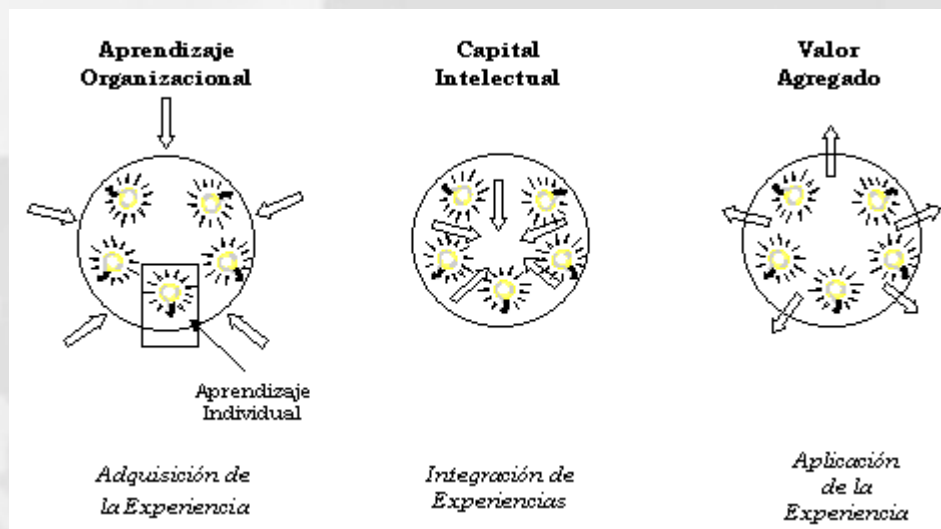
Para finalizar nos remitimos a una tendencia que más que contribuir con el fortalecimiento o surgimiento de las Comunidades de Práctica, creemos es el escenario donde se puede concretizar el valor y potencia de esta forma de aprendizaje.

Surgida formalmente al inicio de los años 90 en el campo organizacional tanto de Estados Unidos

como de Europa, la particular frase “Gestión del Conocimiento” comenzó a formar parte de la jerga de los gerentes, pero ¿A qué nos referimos cuando hacemos mención de ella?. Es allí cuando la mirada de los “managers” se dirige al infinito tratando de encontrar una definición.

Wah (1999) plantea que el foco de la gestión del conocimiento es: “...aprovechar y reutilizar los recursos que ya existen en la organización, de modo tal que las personas puedan seleccionar y aplicar las mejores prácticas...” una de las formas de materializar esto, señala la misma autora, es generando un ambiente donde el aprendizaje sea interactivo y en él que los involucrados puedan transferir y compartir lo que saben, de forma rápida, agregando ese saber a su estructura cognitiva lo que se traduce en nuevo conocimiento.

Por último Carrillo (1996), expresa que el conocimiento organizacional es un proceso cíclico a través del cual se potencia el desarrollo de los individuos y las organizaciones. Sus planteamientos se gráficán en la figura 2.



3.- LOS PROTAGONISTAS Y SUS PROPUESTAS

Todos nosotros en algún momento hemos participado en una “Comunidad de Práctica”. Tal afirmación se fundamenta en lo siguiente: Cuando nos hacemos miembros de un equipo de béisbol, un club de excursionistas y más recientemente las llamadas “mail list” , lo que estamos es compartiendo e intercambiando preferencias, inclinaciones y perspectivas, agregándose así, a nuestro repertorio nuevas experiencias y conocimientos, por ende formas de actuar efectivas, lo que hace que consciente o inconscientemente hace que seamos diferentes.

En el campo laboral y educativo siempre han existido tales Comunidades, detengámonos un momento y recordemos nuestros grupos de estudios de la Universidad, los compañeros de trabajo con los que siempre hemos dado respuesta a las exigencias de la empresa. Podría a esta altura pensarse ¿Qué de novedoso o interesante tiene este redescubrimiento?, la respuesta es: mucho, pues como veremos a continuación, son el centro para la generación de conocimientos más potente que nos podríamos imaginar.

En busca de una definición

Una de la cabezas visibles en materia de investigación de Comunidades de Práctica es J.S Brown, quien al preguntársele por una definición expresa:

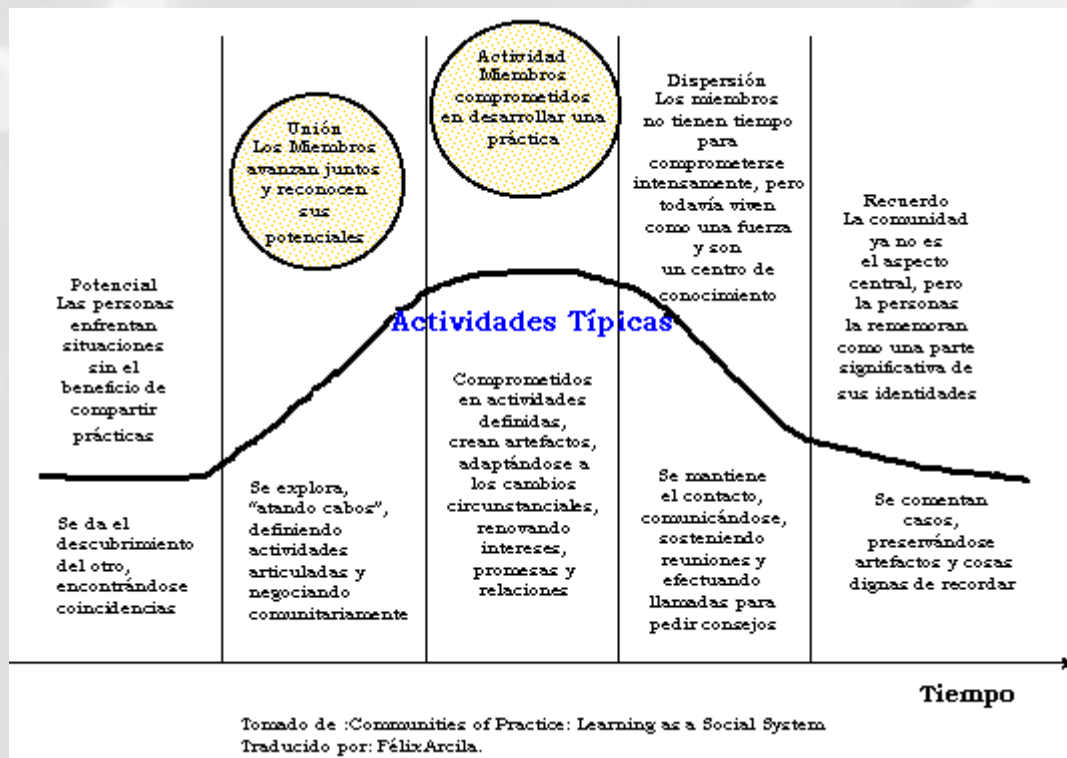
“ Una comunidad de práctica es un grupo de individuos que han estado trabajando juntos durante un largo período, y que por haber compartido prácticas también comparten ricas experiencias. Además, han elaborado sus propios mecanismos de confianza, porque todos saben lo que cada uno de ellos es capaz de hacer. Eso permite que, dentro de la comunidad, las ideas fluyan muy fácilmente.”
Brown (2000)

Esta posición nos revela que convergen allí tanto las percepciones y el conocimiento sobre uno o varios tópicos con el deseo de compartir lo que se sabe, quedando evidencia la presencia de condicionantes afectivos ya no como bloqueadores del proceso sino como catalizadores de la relación. Por tanto, resulta difícil pensar que estas Comunidades se puedan estructurar en base a decisiones de nivel gerencial, visto así, surgen espontáneamente, respondiendo sobre todo a la dinámica de tipo social que le imprimen sus integrantes.

Ciclo de Vida

Como toda estructura, las Comunidades de Práctica poseen un ciclo con etapas claramente establecidas. Wenger (1998), las plasma como se ve en la figura 3.

Al analizar la imagen precedente, nos parece importante detenernos en revisar las etapas de **Unión** y **Actividad**, pues en ellas, pensamos que puede verse como se consolida una Comunidad de



Práctica y logra generar conocimiento respectivamente.

Unión: Es aquí donde ponen en evidencia sus potencialidades en áreas particulares, tal suceso se vincula con el llamado conocimiento tácito y explícito que es aquel que ponen en usos las personas dentro del espacio laboral para ejecutar su trabajo y visualizar su entorno, Choo (1998). Tal

conocimiento no está supeditado a reglas y es difícil de operacionalizar a través de definiciones y teniendo su origen en la experimentación repetida de una actividad durante largos años. La etapa de Unión es una dinámica social caracterizada por la confianza, lo que facilita que se conformen las comunidades y puedan darse los intercambios de perspectivas.

Actividad: Vendría a ser el momento en que se cristaliza el conocimiento grupal producto de la interacción de sus miembros, lo que a su vez incide sobre el conocimiento y roles de sus miembros. Para Choo (1998), el conocimiento tácito o implícito se pone en evidencia en su entorno y además se materializa en objetos y sistemas. El tránsito del conocimiento tácito a explícito es en buena medida la piedra angular del conocimiento organizacional.

¿Cómo fortalecer las Comunidades de Práctica?

Si bien éstas no se estructuran respondiendo a decisiones gerenciales, también es cierto que su nivel de productividad en función de una empresa puede ser altamente satisfactorio llegando a transformar la dinámica organizacional. Por ende, resulta clave estimular su existencia.

McDermott (1999) propone lo siguiente:

- El nivel gerencial debe focalizar sus intereses en aspectos relevantes para la productividad y los miembros de la Comunidad o Comunidades de Práctica.
- Dentro de la C de P debe existir un líder que más que coordinar el trabajo como tal propicie un ambiente que facilite la interrelación de sus miembros.
- Debido a la naturaleza estructural de las C de P, debe facilitarse y estimularse a las personas para que puedan hacer sus aportes, sin que por ello desatiendan sus otras labores.
- Teniendo presente que es sumamente complicado cambiar la cultura de una organización, es recomendable que el conocimiento generado en las C de P, se maneje como un aporte al cuerpo de valores que maneja la empresa.
- Se deben generar espacios para que los involucrados puedan analizar situaciones de manera conjunta y también compartan informaciones.
- Facilitar el acceso a las C de P, permitiéndose así la incorporación de aportes y nuevos miembros.
- Establecer un diálogo abierto donde se analicen los asuntos que son de real importancia

Diferencias con otras formas de trabajo

Partiendo del hecho de que las C de P son estructuras que enfatizan en el aprendizaje de sus miembros es funcionalmente distinto a:

Las unidades funcionales: Pues sus miembros definen qué hacer, desarrollando formas de práctica generadas por ellos mismos.

Los equipos: El aprendizaje compartido e intereses de sus miembros los mantiene juntos, más allá de la ejecución de tareas.

Redes de trabajo: Los miembros de una C de P poseen una identidad comunitaria, en donde las acciones y reflexiones compartidas de ellos los compromete en torno a un proceso colectivo de aprendizaje.

En la vida real...

Si bien hasta ahora hemos hecho un análisis de corte teórico sobre la C de P lo que sin duda nos da elementos para comprender su dinámica.

El ubicar y revisar brevemente experiencias que en este sentido han tenido empresas multinacionales resulta fundamental.

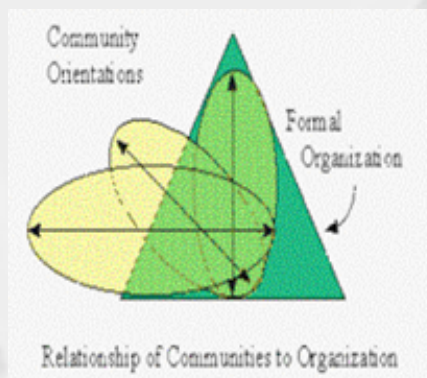
XEROX: Durante la década de los 80, deseaba mejorar el servicio de que prestaba sus clientes. Antes de hacer los cambios el “*Centro de Investigación Palo Alto de Xerox*”, conocido como PARC (sus siglas en inglés), dirigido por John Seely Brown realizó un estudio de corte antropológico, en donde un miembro del equipo del Centro, acompañó a los técnicos en reparaciones para así ver como efectuaban sus actividades, evitando con esto las descripciones hechas por ellos o las ideas de sus jefes sobre como actuaban sus técnicos. Se encontró que dicho personal lograba obtener altos niveles de efectividad en sus tareas pues en los ratos en que tomaban café o charlaban con sus demás compañeros, intercambiaban puntos de vista sobre como resolver sus problemas. Este hallazgo produjo un fuerte impacto en la forma de trabajo de la empresa. Inspirados por la experiencia decidieron sistematizar la experiencia en el área de Denver donde dotaron a sus técnicos de radios con audífonos para que así pudiesen comunicarse con otros compañeros y pedirles consejos, los resultados fueron positivos, observando que muchas de las soluciones o insights se evaporaban al finalizar el trabajo. Esto los llevó a generar el proyecto Eureka, ejecutado en París, donde se generó una base de datos para que las personas vaciaran sus ideas con el beneficio de adicional de aumentar la memoria institucional y validar las experiencias. El matiz democrático con él que se llevo a cabo la investigación, contribuyó con su éxito, concluyéndose que más que el incentivo monetario lo que más satisfacía a los técnicos era el conocimiento extraído de la Comunidad de Práctica, Brown y Gray (1995).

SHELL COMPANY: Esta empresa petrolera, también a tenido experiencias positivas como lo expresa McDermott (1999), aquí las Comunidades se estructuran en torno a las distintas disciplinas técnicas, cada una funciona de manera autónoma, pero todas estas conectadas; un claro ejemplo de esto se encuentra en la forma como las distintas comunidades abordan los problemas que se presentan en sus trabajos del Golfo de México. Todos los martes a las 7:30 a.m., se efectúan reuniones informales sobre un tema en particular y los resultados o ideas obtenidos allí son colocados en los website de las Comunidades, lo que nutre a los nuevos miembros y otras comunidades.

NCR. WORLDWIDE SERVICES: En la página Web de esta empresa Verne Morland (1999), consultor para el Desarrollo Organizacional, expresa en buena medida lo que ya hemos presentado sobre las Comunidades de Práctica, agregándose que estas pueden ir más allá de los límites que tradicionalmente presentan las Organizaciones. Para ellos las C de P generan beneficios prácticos y a la vez estimulan el surgimiento de nuevas Comunidades.

La figura 4, tomada de este site da fe de ello.

¿Pueden las Universidades generar Comunidades de Práctica?



Para cerrar esta sección nos parece importante decir que la estructura del ambiente universitario generalmente no propicia la implementación de C de P, no obstante cuando vemos grupos de investigadores sobre un tópico particular, con un nivel satisfactorio de enculturación, nos encontramos ante una Comunidad, Mandl, Gruber y Renkl (1996). Esto inclina a los autores a considerar la posibilidad de implementar esta forma de aprendizaje, con lo que los estudiantes podrían adquirir herramientas para desenvolverse adecuadamente en sus futuros empleos.

4.- YING & YANG

Como toda propuesta, las denominadas Comunidades de Práctica presenta elementos a favor y otros en contra, que más que limitantes irreversibles son aspectos que llevan a seguir profundizando en su estudio.

A favor

- En buena medida son un espacio donde los miembros de una Organización pueden expresar libremente su manera de abordar problemas.
- Surgen a partir de la necesidad de un grupo de individuos que identificados con su trabajo buscan en sus compañeros alternativas para resolver problemas generando conscientemente o no conocimientos.
- Se mantienen unidas en el tiempo por el simple deseo de aprender de sus integrantes.
- No impide a sus miembros pertenecer a múltiples comunidades, ni entorpece el trabajo de estos en sus equipos formales de trabajo.
- Generan beneficios a la empresa y contribuyen con la optimización de procesos.
- Dan al proceso de gestación de conocimiento organizacional un matiz social.

En contra

- Muchas de las soluciones y conocimientos generados no son registrados adecuadamente con lo que se corre el riesgo de que no pueda ser usado en otras oportunidades.
- Si no cuenta con una gerencia abierta a las innovaciones, la vida de ellas puede extinguirse rápidamente.
- En algunas ocasiones podrían solapar funciones con otras estructuras con lo que se podría suscitar malestar entre los involucrados.

5.- ¿QUÉ NOS QUEDA?

Sin duda alguna las Comunidades de Práctica, permiten en buena medida aproximarnos a la manera en que las personas generan conocimientos en sus espacios laborales, llegando en algunos casos a modificar contundentemente las organizaciones.

También al analizar la red de interrelaciones que se dan en su interior, las investigaciones nos indican que están fundamentadas en fuertes vínculos sociales, donde el objetivo principal es crecer juntos.

Brindan elementos que deben considerarse para que a nivel de la educación formal se estimulen nuevas estrategias de aprendizaje, que faciliten al futuro trabajador emplear y crear conocimientos de manera más provechosa.

6.- BIBLIOGRAFÍA

Brown, J.S., Collins, A., Duguid, P., (1989). Situated Cognition and Culture of Learning. Educational Researcher, 18, 32-42.

Brown, J.S., Gray, E. The People are the Company.[en línea] 1995.

< <http://www.fastcompany.com> > [Consulta: 4 jul. 2000]

Brown, J.S., (2000). Una visión distinta y prodigiosa. Revista Gestión, 2, 89-94.

Carrillo, Francisco (1996). Managing Innovation in a Knowledge-Based Economy, Bielefeld: Center for Knowledge Systems.

Choo, Chun (1999).La Organización Inteligente, México, D.F: Oxford University Press.

Law, L.Ch., (1998). Bridging the gap between knowledge and action: A situated cognition view. Research Reports, 92,9-12.

Mandl, H., Gruber, H., Renkl., A., (1996). Communities of practice toward expertise: social foundation of university instruction. En Baltes, P y Standinge, U., (Eds), Interactive Minds: Life-Span Perspectives on the Social Fundation of Cognition. Cambridge: University Press.

Morland, V. Communities of Practice [en línea].1999. <<http://www.geocities.com/CapeCanaveral/2414/cop.htm>> [Consulta: 11 jul. 2000].

McDermott, R. Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice [en línea]. 1999.<<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop>> [Consulta: 10 jul. 2000].

Vizcarro, C. y León, J. (1998). Nuevas Tecnologías para el Aprendizaje, Madrid: Edit Pirámide.

Wah, L., (2000). Mucho más que una moda. Revista Gestión, 2, 63-71.

Wenger, E. Communities of Practice: Learning as a Social System [en línea].1998.<<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop>> [Consulta: 10 jul. 2000].

© Félix J. Arcila M. 2000.

Todos los derechos reservados. Puedes redistribuir, reenviar, copiar o citar este documento siempre que no lo modifiques y no lo uses con fines comerciales.

Debes incluir esta nota, así como el nombre [Félix J. Arcila M.](#), el correo cronos@eldish.net y la dirección www.gestiondelconocimiento.com

Gracias.