



CONOCIMIENTO COLABORATIVO: LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA Y OTRAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Sandra Sanz Martos

Profesora

*Estudis de Ciències de la Informació i de la comunicació, Universitat Oberta de Catalunya,
Rambla de Poblenou, 156 Barcelona, España, ssanzm@uoc.edu*

Mario Pérez-Montoro

*Profesor, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, Universidad de Barcelona, Melior
de Palau, 140 Barcelona, España, perez-montoro@ub.edu*

RESUMEN

En los últimos años el interés y el desarrollo de comunidades de práctica (CdPs) ha experimentado un crecimiento exponencial. Sin embargo, esta expansión incontrolada ha provocado en gran medida que se haya atribuido el nombre de comunidad de práctica a grupos de trabajo o comunidades que no lo son. El objetivo de este trabajo es poner un poco de orden ante esta confusión e identificar y caracterizar las comunidades de práctica frente a otros tipos de grupos o comunidades virtuales. Vamos a identificar y definir los principales grupos o estructuras organizativas que, además de las comunidades de práctica, son utilizados por las organizaciones para mejorar sus estrategias a la hora de cubrir los objetivos que persiguen. A continuación presentaremos una comparación entre esas estructuras o grupos organizacionales y las comunidades de práctica. El trabajo termina ofreciendo algunas conclusiones y señalando algunas directrices sobre el desarrollo futuro de las comunidades de práctica.

ABSTRACT

In recent years, the interest in and development of communities of practice (CoPs) has undergone exponential growth. However, this uncontrolled expansion has, to a large extent, led to the name of community of practice being attributed to working groups or communities that are not communities of practice. The aim of this work is to shed a little light on this confusion and identify and characterise communities of practice compared with other types of groups or virtual communities. We will identify and define the principal groups or organizational structures that are used, besides communities of practice, by organizations to improve their strategies when meeting these aims that they are pursuing. We will then present a comparison between these organizational structures or groups and communities of practice. This work ends by offering a number of conclusions and providing some guidelines on the future development of communities of practice.



PALABRAS CLAVE

Conocimiento colaborativo, comunidades de práctica, comunidades de interés, comunidades de aprendizaje, estructuras organizativas



INTRODUCCIÓN

Dentro del ámbito del conocimiento colaborativo, las Comunidades de práctica (CdPs) han experimentado un crecimiento exponencial de la mano, en muchos casos —aunque no en todos—, de la gestión del conocimiento. La necesidad de gestionar aquella parte, de las experiencias y las prácticas profesionales de los miembros de una organización, donde no llegan los sistemas de gestión del conocimiento convencionales ha motivado su ingente afluencia. Las palabras de Richard McDermott “la llave para conducir el cambio hacia la compartición del conocimiento se encuentra, probablemente, en las comunidades de práctica” (McDermott 1999), de algún modo se han convertido en el abracadabra de muchos empresarios que han visto en las comunidades de práctica la solución a muchos de sus problemas. De ser un término muy restringido a ámbitos universitarios y unas pocas organizaciones, se ha ido extendiendo imparable a todos los entornos: profesionales o no. Esta expansión incontrolada ha provocado en gran medida que se haya atribuido el nombre de comunidad de práctica a grupos de trabajo o comunidades que no lo son.

El objetivo de este trabajo es poner un poco de orden ante esta confusión e identificar y caracterizar las comunidades de práctica frente a otros equipos o grupos de trabajo, y frente a otro tipo de comunidades como las de aprendizaje o las de interés.

Para alcanzar estos objetivos vamos a desarrollar la siguiente estrategia. En primer lugar, vamos a introducir una definición intuitiva y, en cierta medida consensuada, de comunidad de práctica. Esta definición nos va a permitir tener presente las principales características que describen este tipo de comunidades. En un segundo movimiento, vamos a identificar y definir los principales grupos organizativos que, además de las comunidades de práctica, son utilizados por las organizaciones para mejorar sus estrategias a la hora de cubrir los objetivos que persiguen. A continuación presentaremos una comparación entre esas estructuras o grupos organizacionales y las comunidades de práctica. El trabajo termina ofreciendo algunas conclusiones y señalando algunas directrices sobre el desarrollo futuro de las comunidades de práctica.

COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Ya nadie pone en duda que el tema de las comunidades de práctica despierta cada vez más interés en el terreno académico y en el de la consultoría profesional.

Pero este interés generalizado está produciendo, simultáneamente, un fenómeno bien curioso y, en cierta manera, perverso. Al igual que ocurrió con el término “información” en la década de los ochenta y noventa, en los últimos años la expresión “Comunidad de práctica” se ha convertido en un claro ejemplo de lo que los anglosajones denominan una “buzz word” (“palabra de moda”, literalmente). Es decir, se ha convertido en una expresión que cada vez utilizan más personas, pero que,



lamentablemente, muy pocos saben exactamente a qué se están refiriendo cuando la utilizan. Infinidad de empresas, consultores, especialistas en e-learning, responsables de departamentos de RRHH, investigadores, entre otros muchos, declaran que actualmente se están trabajando con este tipo de estrategias. Todos ellos, cada uno con sus particulares modos de enfocar las cosas, no presentan el menor reparo en proclamar su entrega incondicional a esta nueva empresa cuando, lamentablemente en muchas de las ocasiones, no tienen claro en qué consiste ni el alcance de este tipo de comunidades.

En ese mar de confusión, el término Comunidades de Práctica termina aplicándose continuamente a otro tipo de grupos o comunidades o incluso actividades de trabajo que en muchas ocasiones nada tienen que ver con éstas. Probablemente, una de las razones que movió a Wenger y Snyder, dos de los autores más prestigiosos que han teorizado sobre el universo de este tipo especial de comunidades, a escribir su artículo “Communities of practice: the organizational frontier” (Wenger y Snyder, 2000), fue la voluntad de intentar parar esto. Sin embargo, la confusión y la aplicación del concepto continúan en aumento. Cuánto más conocido es el término peor es el uso que se hace de él en los entornos no especializados.

Pese a que en la literatura científica los autores coinciden en definir las comunidades de práctica de modos muy similares (aunque siempre con pequeños matices), en el momento de trasladarnos a entornos organizacionales o en seminarios y aún más en Internet hemos podido detectar que la aplicación del concepto de comunidad de práctica muchas veces no es correcta. En este sentido, no nos debe extrañar que, por ejemplo, en muchos de los talleres sobre comunidades de práctica que se dirigen a los responsables de la gestión de conocimiento de las empresas, se puedan presentar como ejemplo para ilustrar las sesiones casos que distan mucho de ser CdPs. O que en charlas y conferencias los asistentes se puedan apresurar a identificar iniciativas de creación de grupos de trabajo de distinta naturaleza en el seno de sus empresas como genuinas Comunidades de Práctica. O en Internet aparezcan textos sobre supuestas experiencias a las que se les bautiza como CdP sin serlo.

Pero ¿qué es realmente una comunidad de práctica? Desde que Etienne Wenger acuñara el término en el libro publicado junto a Jane titulado *Lave Situated learning. Legitimate peripheral participation* (Cambridge University Press, 1991), son muchos los autores que han definido el concepto.

Así, por ejemplo, más tarde, el propio Wenger junto a Snyder (2000) la definió como “un grupo de personas que se reúnen de manera informal para compartir su experiencia y pasión por una empresa común”. En 2002 amplía y mejora esta definición en el libro que publica junto a McDermott y Snyder (*Cultivating Communities of practice*) del siguiente modo: “grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema, y que profundizan su conocimiento y pericia en esta área a través de una interacción continua”. Según Sergio Vásquez (2002) “una CP es un grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable



en el tiempo, y por lo que aprenden en esta práctica común”. También Lesser and Storck (2003) la definieron de la siguiente manera: “una CdP es un grupo cuyos miembros coinciden para compartir y aprender a partir de intereses comunes”. Y el propio John Seely Brown (2003) in the 5th Annual Braintrust Knowledge Management Summit in San Francisco definía las CdPs como “Un grupo de personas con funciones y puntos de vista diferentes, comprometidos en un trabajo conjunto a lo largo de un periodo de tiempo significativo durante el cual construyen objetos, resuelven problemas, aprenden, inventan y negocian significados y desarrollan una forma para leerse mutuamente”.

Podríamos extender esta lista de definiciones y comprobar que puede alcanzar dimensiones considerables. De todas formas, está claro que en todas ellas conviene destacar dos aspectos definitorios: el compromiso y el interés común. En definitiva, las comunidades de práctica son un 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. (Sanz 2008).

Sin embargo, pese al empeño de estos autores por definir las de forma exhaustiva, está claro que se las CdPs siguen confundiendo con otros tipos de comunidades como las de aprendizaje o las de interés y con otros grupos ligados a la organización como los grupos formales o informales y los equipos de trabajo: de solución de problemas, multidisciplinar o equipo virtual.

OTRAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Dentro del contexto de las organizaciones, a menudo se acostumbra a crear y desarrollar pequeños grupos o comunidades (estructuras organizacionales, en definitiva) para mejorar el funcionamiento interno y cubrir así, de una forma más adecuada, los objetivos perseguidos. Un tipo especial de estas estructuras organizacionales son las comunidades de práctica. Pero si dejamos al margen este tipo de comunidades y revisamos las diferentes estrategias que se acostumbran a implementar en las organizaciones, es posible distinguir tres grandes tipos de agrupaciones o estructuras organizacionales: los grupos, los equipos de trabajo y las comunidades.

A grandes trazos, y en términos intuitivos y para cualquier contexto, podemos definir las comunidades como conjuntos, agrupaciones o congregaciones de personas que viven unidas bajo ciertas constituciones y reglas. En cambio, si hablamos de grupos y equipos debemos entenderlos como grupos de personas organizados para una investigación o servicio determinado.



Seguramente, el elemento que más claramente diferencia a los grupos y equipos de las comunidades es que los primeros trabajan con la finalidad de alcanzar un objetivo, que es lo que les une y lo que les da razón de ser. Sin embargo, en las comunidades el hecho de compartir lo que las define. Se comparten cosas: zonas, servicios o intereses. Así, por ejemplo, en el caso de una comunidad de propietario es el uso común del edificio lo compartido; y en una comunidad educativa, los servicios e intereses del centro de formación. No hay un objetivo concreto si no que forman parte de algo común a los demás o de interés de todos. Te pueden seleccionar para formar parte de un grupo o equipo, pero no para serlo de una comunidad. Formas parte de una comunidad, simplemente, por estar en ella, por compartir cosas con ella, por regirte por sus normas más o menos explícitas.

Si nos centramos ahora en el contexto de las organizaciones, es posible identificar una serie de diferentes tipos de grupos, equipos de trabajo y comunidades. Entre los principales tipos de grupos podemos distinguir entre los grupos de trabajo formal e informal. Entre los equipos de trabajo podemos discriminar entre los equipos de trabajo de solución de problemas, los equipos autodirigidos, los equipos multidisciplinares y los equipos virtuales. En el caso de las comunidades podemos distinguir, en cambio, las comunidades de interés, las de aprendizaje y las de práctica.

GRUPOS

En la mayoría de las ocasiones las comunidades de práctica se desarrollan en el seno de la propia organización. No es difícil, por tanto, confundirlas con los grupos que se despliegan dentro de este contexto.

En el contexto de las organizaciones, los grupos deben ser entendidas como unas estructuras o colectivos formados por dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y que se han articulado para cubrir objetivo particulares.

En este tipo de contextos, los grupos acostumbran a tener asignadas una serie de funciones y se utilizan para desplegar ciertas estrategias organizacionales. Así, por ejemplo, son especialmente adecuados para la modificación de conductas, actitudes y valores y en el disciplinamiento de sus miembros. Sin ir más lejos, pueden servir para ejercer presión sobre miembros que incumplen las normas a fin de que se adhieran a ellas. Por otro lado, son útiles además en la toma de decisiones y la negociación. Miembros con diversos antecedentes pueden aportar diferentes perspectivas al proceso de toma de decisiones. Esto no significa, sin embargo, que las decisiones grupales siempre sean mejores que las decisiones individuales.

Existe un núcleo de características comunes que definen, al menos en parte, a los grupos en los contextos organizacionales. Entre estas se pueden destacar, por ejemplo, que acostumbran a presentar ciertos patrones de comunicación interna. Esta



comunicación puede canalizarse a través de un miembro clave o fluir libremente entre todos los miembros de un grupo. Por otro lado, otro rasgo característico es que cuando las interacciones grupales son eficaces pueden influir en la motivación. Si, por ejemplo, los miembros de un grupo participan en el establecimiento de objetivos, es probable que se comprometan más profundamente con el cumplimiento de las metas grupales. Además, el liderazgo juega también un papel importante en el contexto de procesos grupales. La comprensión de los conceptos referidos a los grupos contribuye al entendimiento de las interacciones entre líderes y seguidores, así como al de las interacciones entre todos los miembros del grupo. Por últimos, los grupos también ofrecen claras ventajas a los individuos que los componen. Brindan satisfacción social a sus miembros, lo mismo que una sensación de pertenencia y de apoyo a las necesidades de los individuos, promueven la comunicación y dan seguridad.

Es importante resaltar que en el contexto de las organizaciones conviven gran variedad de grupos, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. En este sentido, los grupos en los contextos organizacionales pueden ser clasificados de múltiples maneras y de acuerdo a diferentes criterios. Dentro de la literatura especializada existe cierto consenso a la hora de aceptar y ordenar los grupos organizacionales según el grado de formalidad que los caracteriza. Esta clasificación ha sido propuesta por Stephen P. Robbins en su manual *Organizational Behavior* (10ª ed. 2004) y coincide también con la clasificación que también proponen los autores Hellriegel & Slocum (10ª ed. 2004). Según esta clasificación, los grupos se pueden ordenar bajo dos grandes categorías: los grupos formales y los informales.

Los grupos formales se encuentran definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Los seis miembros que conforman una tripulación de vuelo, son un ejemplo de un grupo formal. Se trata de grupos definidos y planificados para lograr los objetivos de la organización. Departamentos o comisiones, por ejemplo, independientemente de otros criterios, comparten su carácter formal. Dentro de éstos se estipulan los grupos de mando y de tareas. Los grupos de mando se determinan por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Los grupos de tareas también están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada. También se les denomina grupos funcionales.

En contraste, los grupos informales se presentan como alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social. Tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos son un ejemplo de un grupo informal. Surgen de las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización y están orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes. Grupos que se constituyen

por lazos de amistad o atractivo, grupos de personas que comparten una misma problemática, pueden ser ejemplos de este tipo. Dentro de los grupos informales se distinguen los grupos de interés y los grupos de amigos. Los grupos de interés son miembros de la organización que podrían afiliarse para lograr un objetivo específico de interés común (como el intercambio de días festivos o mejorar sus condiciones salariales). En los grupos de amistad, en cambio, sus integrantes comparten características concretas como la edad u orígenes similares, y con frecuencia rebasan el contexto laboral.

EQUIPOS DE TRABAJO

Stephen P. Robbins (2004) pone especial interés en diferenciar los equipos de trabajo de los grupos de trabajo. Según este autor, un grupo de trabajo es aquel en el que sus miembros se relacionan principalmente para compartir la información y tomar decisiones de forma que se pueda ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad. Su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo. No existe la sinergia positiva necesaria que pudiese crear un nivel de desempeño general mayor al de la suma de las contribuciones. Sin embargo, en el caso de los equipos sí que generan esa sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado, con lo que la suma de sus esfuerzos individuales es mayor. La gerencia busca esa sinergia positiva que permitirá a sus organizaciones incrementar el desempeño. El uso extensivo de los equipos crea el potencial para que una organización genere mayores resultados sin un incremento en las contribuciones.

Los equipos pueden ser clasificados con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipo que se encuentran en una organización son los equipos de solución de problemas, los equipos autodirigidos y los equipos multidisciplinarios.

En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces, sin embargo, tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas. Un ejemplo de los equipos de solución de problemas son los círculos de calidad. Los equipos autodirigidos son, en cambio, grupos de empleados (normalmente de 10 a 15) que asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general, esto incluye la planificación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y la ejecución de las acciones sobre los problemas. Los equipos de trabajo completamente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno. Por último, los equipos multidisciplinarios se encuentran formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Los equipos multidisciplinarios son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar



información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y así como coordinar proyectos complejos.

Es importante señalar también que Robbins (2004) distingue un cuarto equipo que denomina equipos virtuales que usan la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común. Estos equipos pueden hacer lo mismo que hacen los demás equipos, como intercambiar información, tomar decisiones, completar tareas, y además incluir miembros de la misma organización o conectarlos con empleados de otras organizaciones, por ejemplo proveedores o socios. Pueden reunirse por pocos días para solucionar un problema, unos meses para completar un proyecto o existir de manera permanente.

COMUNIDADES

Como ya apuntamos, las comunidades pueden ser identificadas como el tercer tipo de estructuras organizacionales, junto a los grupos y a los equipos de trabajo, que suelen desarrollarse para mejorar el correcto funcionamiento de las organizaciones. Si dejamos al margen las de prácticas, podemos distinguir otros dos grandes tipos de comunidades: las comunidades de aprendizaje y las comunidades de interés.

Comencemos describiendo las comunidades de aprendizaje. Las comunidades de aprendizaje son contextos en los que los alumnos aprenden gracias a su participación e implicación, en colaboración con otros alumnos, con el profesor y con otros adultos, en procesos genuinos de investigación y construcción colectiva del conocimiento sobre cuestiones personal y socialmente relevantes (Onrubia 2004).

La premisa en que se apoya la idea de las aulas como comunidades de aprendizaje es la consideración de que el aprendizaje individual es, en buena medida, inseparable de la construcción colectiva de conocimiento, y que tal construcción colectiva constituye el contexto, la plataforma y el apoyo básico para que cada alumno pueda avanzar en su propio conocimiento. De acuerdo con esto, la actividad de las aulas que se estructuran como comunidades de aprendizaje no se organiza, como en las aulas tradicionales, en torno a la transmisión por parte del profesor de determinados contenidos preestablecidos, sino en torno a procesos de investigación sobre determinados temas previamente consensuados entre profesor y alumnos, y que profesor y alumnos abordan de manera conjunta y colaborativa.

Estos procesos pueden tomar formas concretas diversas, como la elaboración de proyectos, el análisis de los casos, la resolución de situaciones-problema o la preparación de productos que serán presentados públicamente. El carácter auténtico y relevante de las situaciones, actividades y tareas basadas en los procesos de construcción colaborativa de conocimiento que se llevan a cabo en las aulas que se estructuran como Comunidades de aprendizaje se concreta en toda una serie de rasgos



que definen radicalmente de los rasgos que caracterizan típicamente la actividad en las aulas tradicionales (Onrubia 2004). Así, en un aula organizada como una comunidad de aprendizaje, profesor y alumnos abordan habitualmente tareas globales y complejas, cuya resolución exige utilizar de manera combinada conocimientos y habilidades de diversa índole. Considerando en este marco la diversidad de los alumnos como un recurso esencial para favorecer el aprendizaje y beneficiándose de algo la enseñanza tradicional nunca pudo lograr que los alumnos aprendan el mismo conocimiento de la misma manera y al mismo tiempo.

De esta manera, por ejemplo, los alumnos de una asignatura como física, aprenden a resolver los ejercicios conjuntamente y comparten la manera de entender los conceptos de modo que aquellos a los que les sea más difícil razonar y comprender el proceso de cómo resolver un problema puedan al escuchar a sus compañeros resolverlos. Y así los aprenden todos a la vez.

Dentro de este contexto educativo, es importante también remarcar que no es posible obviar la influencia del e-learning en el crecimiento del interés por las comunidades. En las aulas de plataformas de formación concebidas por algunas grandes empresas o en los propios foros de algunas intranets es relativamente frecuente compartir el proceso de asimilación de nuevas competencias o nuevos conocimientos. En el ámbito de la docencia secundaria obligatoria cada vez es más frecuente el uso de las comunidades de aprendizaje como recurso formativo.

Para acabar esta caracterización hemos de dejar claro que las comunidades de aprendizaje no se resumen exclusivamente a las aulas de la enseñanza y la educación. Sino que son claramente exportables a contextos organizacionales. Pero no hemos de olvidar que, también en estos contextos, el conocimiento que se transmite sigue estando vinculado a conceptos o materias no a “maneras de hacer”. Por ejemplo, podría darse el caso de que surgiera una comunidad de aprendizaje entorno a una nueva herramienta informática que haya adquirido una organización. Y que entre unos cuantos compañeros decidieran ayudarse para prender más rápido su funcionamiento. Está claro que no estamos hablando de comunidades de práctica porque no estamos ante el afán de compartir la experiencia y la manera de enfrentarse o resolver tal o cual tarea, si no ante el proceso de aprender a manejar un nuevo software. La comunidad de aprendizaje finalizará cuando todos los miembros sepan utilizar la nueva herramienta. Si recordamos el artículo de Wenger y Snyder (2000) las comunidades de práctica no están vinculadas al fin de un proyecto u objetivo concreto.

Pasemos ahora a describir las comunidades de interés. Así como las comunidades de aprendizaje están en gran medida ligadas al e-learning, las comunidades de interés forman parte del corazón de Internet. Fueron los científicos los primeros en utilizar Internet para compartir datos, cooperar en investigaciones e intercambiar información. Pero a partir de la segunda mitad de la década de los 90 el uso se ha ido haciendo extensivo a otros intereses. Seguramente, sin ir más lejos, el fenómeno “fan” ha sido



también uno de los mayores impulsores. Seguidores de grupos musicales, cinéfilos, lectores adictos, entre otros. En la actualidad, las casuísticas son infinitas. Desde enfermos de cáncer que comparten desde cómo hacer frente a los efectos de la quimioterapia (desde el Hospital Clínico de Barcelona (Spain) se está llevando a cabo una iniciativa tan brillante como valiosa en este sentido), hasta grupos de madres que comparten técnicas de lactancia y de preparación al parto o información sobre guarderías o colegios (como sucede, por ejemplo, en el foro de este sitio web <http://www.crianzanatural.com>), además de poder efectuar compra on-line de productos de puericultura, lactancia, etc.

Las comunidades de interés comparten un interés o pasión común. Los intereses pueden ser tan variados como las aficiones o casuísticas de las personas. Pero el interés común no es la praxis profesional y aunque compartan técnicas o maneras de hacer, el foco común no gira únicamente entorno al aprendizaje un aspecto concreto. Otra de sus características distintivas, tal y como defienden Armstrong, A. & Hagel, J. (2000), es el mutuo desconocimiento entre sus miembros. Aunque las reuniones presenciales de grupos pequeños entre miembros pertenecientes a la comunidad son relativamente frecuentes, lo habitual es que un miembro no conozca personalmente a la mayoría de sus compañeros. Incluso es muy probable que no conozca a ninguno de ellos.

LA COMUNIDADES DE PRÁCTICA FRENTE A OTRAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Hasta el momento hemos introducido una definición general e intuitiva de las comunidades de práctica y hemos realizado una caracterización de algunas de las principales estructuras o grupos que, además de las comunidades de práctica, son utilizados por las organizaciones para mejorar sus estrategias a la hora de cubrir los objetivos que persiguen. Pasemos ahora a realizar un análisis comparativo entre algunas de esas estructuras organizacionales y las comunidades de práctica.

Pero no vamos a realizar ese análisis comparativo entre todas y cada una de las estructuras descritas y las comunidades de práctica, sino que nos vamos a ceñir a comparar sólo aquellos grupos que, por su especial naturaleza, pueden ser confundidos con las propias comunidades de práctica: los grupo formal de tarea, los equipo de solución de problemas, los equipos multidisciplinares, los equipos virtuales, las comunidades de aprendizaje y las comunidades de interés.

Para proceder a ese análisis vamos a extraer primero una serie de elementos de caracterización que nos van a permitir realizar una caracterización sintética de todas las estructuras organizacionales elegidas y presentar, más tarde, de una forma más vívida esa una análisis comparativo.



Los elementos de caracterización que utilizaremos se pueden clasificar en dos grandes grupos o categorías generales: elementos organizativos (tipo de liderazgo, vinculación a los procesos de la organización y factor de cohesión) y elementos prácticos de implementación (tamaño, virtualidad, calendario de reuniones, limitación temporal). Todos estos elementos, con la ayuda puntual de algunos casos ilustrativos, nos permitirán más tarde identificar claramente las diferencias y similitudes entre cada uno de ellos y completar así nuestro análisis comparativo.

CARACTERIZACIÓN SINTÉTICA DE ALGUNAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Comencemos definiendo el grupo formal. Estos grupos necesitan de un liderazgo convencional, reconocido y activo. La tarea a realizar es lo que les mantiene unidos. Es de los más numerosos de los grupos de trabajo, entre 13-16 personas, porque se consideran que cuantos más miembros sean mejor y más rápido se puede acabar la tarea. Si cada miembro del grupo se especializa en una cosa. La virtualidad es mínima en estos grupos y el ritmo de reuniones es frecuente. El grupo se mantendrá unido hasta la próxima reorganización de la empresa.

Por otro lado, el equipo solución de problemas funciona de manera más autónoma, el líder delega en el equipo o en algún miembro del equipo. El equipo funciona hasta que el problema se solucione. Para garantizar su capacidad de resolución y agilidad es conveniente que estos grupos no superen las 12 personas, si bien se aconseja un número igual o menor a 10 miembros. La virtualidad puede ser parcial, pero al mismo tiempo será necesario reunirse con frecuencia, mínimo 2 veces por semana.

En el equipo multidisciplinar, al igual que en el caso del equipo de solución de problemas, el liderazgo está delegado en el propio equipo. El número deseable de miembros debe ser entorno a 10 personas. Pueden trabajar de manera virtual aunque necesitarán la presencialidad para reunirse con frecuencia. Y la consecución del objetivo propuesto, solucionar un proceso, será el fin del equipo.

Por otro lado, en el equipo virtual el proyecto encomendado es el factor de cohesión de sus miembros que se lideran ellos mismos. La virtualidad permite comunicarte con un mayor número de personas superando las limitaciones espacio-temporales. Por lo que los equipos virtuales pueden ser mayores. Aunque es probable que necesiten reunirse de vez en cuando, pueden funcionar prácticamente de manera virtual en exclusiva. Sus integrantes se verán afectados por la próxima reorganización, aunque la virtualidad fomenta las relaciones laborales longevas.

Para que una comunidad de aprendizaje funcione, en cambio, es conveniente contar con la figura de un dinamizador o moderador, igual que en el caso de las comunidades de práctica. Lo que mantiene unidos a sus miembros es el objeto de aprendizaje y ésta



desaparece cuando ya han aprendido lo que pretendían. El número ideal de miembros es de entre 20 y 25, así se garantiza que los contenidos se van asimilando más o menos a un mismo ritmo. No es necesario reunirse, la comunidad puede funcionar perfectamente sin necesidad de reuniones.

Por el contrario, las comunidades de interés no necesitan de ningún tipo de liderazgo, puesto que es el propio interés lo que mueve a sus miembros. Cada uno extrae aquello ha venido a buscar, intercambia información, adquiere artículos que precisa, etc. La dinamización carece de sentido en ese contexto. Este tipo de comunidades son muy grandes en cuanto a número de integrantes, funcionan totalmente de manera virtual y sus miembros forman parte de ella mientras encuentren un motivo para conectarse.

Por último, dentro de este mismo esquema sintético, en las comunidades de práctica el papel del moderador/dinamizador es vital para garantizar su éxito. Es necesario que un miembro respetado por el resto controle las intervenciones y los temas propuestos y anime a todos los integrantes a participar. Además en las comunidades de práctica virtuales el moderador tiene un papel aún más valioso. Puesto que es el encargado de organizar el conocimiento que se intercambia, guardar los archivos que se hayan facilitado, hacer resúmenes de las aportaciones realizadas, etc. Es una misión muy similar a la del moderador de las comunidades de aprendizaje. El factor de cohesión es la voluntad de compartir la praxis profesional. Compartir su experiencia con otros colegas y beneficiarse de la pericia de lo demás. Este interés puede durar de por vida porque siempre habrá cosas nuevas que aprender y compartir. Y el compromiso de sus miembros es un vínculo demasiado fuerte. Para que el intercambio de conocimiento sea suficientemente rico es deseable que el número de participantes sea considerable, entre un mínimo de 50 y un máximo de 80. Tampoco es deseable que el número sea demasiado grande porque entonces se convertiría en una comunidad ingestionable. Si las CdPs son virtuales, y es deseable que lo sean –pero no podemos olvidar que también existen comunidades de práctica presenciales que son absolutamente válidas- no necesitarán en absoluto reunirse presencialmente.

En tabla 1 se encuentra recogida de forma sintética la caracterización de todas las estructuras organizativas analizadas.

Tabla 1.- Caracterización sintética de algunas estructuras organizativas (al final del texto)

ANÁLISIS COMPARATIVO

Una vez realizada la caracterización sintética de las estructuras organizativas que vamos a ofrecer una análisis comparativo entre todas ellas y las comunidades de práctica.



Comencemos abordando las similitudes y diferencias entre el grupo formal de tarea y las comunidades de práctica. Como ya apuntamos, estos grupos tienen una tarea fija asignada y de un alto nivel de especificidad que deben llevar a cabo. Por ejemplo, en el departamento de RRHH de una empresa, seguramente operan más de un grupo de tarea formal: selección, contratación, nóminas, prevención de riesgos, formación, entre otros. Probablemente este factor tan específico que puede llevar a un nivel alto de especialización el que podría, llegado el caso confundir a estos grupos con las comunidades de práctica, quizás por el nivel de pericia que pueden llegar a conseguir. Pero ni siquiera, la sinergia propia de los equipos, que quizás daría pie a una confusión más difícil de desgranar con respecto a las CdPs, se da en este tipo de grupos. Porque simplemente son un grupo de personas que trabajan juntas todos los días en un conjunto de tareas continuas e interdependientes. Su duración como equipo está totalmente supeditada a la próxima reorganización y no hay ningún compromiso entre ellos.

Pasemos ahora a confrontar los equipos de solución de problemas con las comunidades de práctica. Una de las aplicaciones más habituales para los equipos de solución de problemas en la década de los 80 fue la de círculos de calidad. Éstos son equipos de 8 a 10 empleados y supervisores que tienen un área de responsabilidad compartida y que se reúnen de forma regular para discutir sus problemas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas. Descrito de este modo, para muchos esto podría considerarse una CoP, ya que parecen coincidir sus respectivas definiciones. Pero no lo es. Existen algunas características claras, que hemos descrito más arriba que de entrada ya no nos encajarían: el número de miembros es menor que el de las CdPs, la falta de un liderazgo claro que a diferencia de las comunidades de práctica estos equipos no necesitan y la limitación temporal que viene supeditada a la que los problemas se solucionan. Pero el elemento más claro que les distingue es el factor de cohesión: lo que pretende el equipo es solucionar un problema o varios, en definitiva, alcanzar su objetivo. Y para ello se reunirán las veces que sea necesario, pero no hay una voluntad de compartir su experiencia ni un compromiso con respecto a los otros miembros del grupo. Lo que el equipo busca es resolver aquello que les han encargado y una vez resuelto, no volverán a mantener contacto ni intercambiarán informaciones hasta que no haya un nuevo problema que resolver.

Abordemos ahora la comparación entre los equipos multidisciplinares y las comunidades de práctica. Muchas empresas han utilizado durante décadas equipos horizontales y sin fronteras. Por ejemplo, la empresa IBM creó un enorme equipo multidisciplinar temporal en la década de los 60 constituido por empleados de diferentes departamentos de la empresa para desarrollar su altamente exitoso *Sistema 360*. De forma similar, los comités compuestos por miembros de todas las líneas departamentales son otro ejemplo de equipo multidisciplinar. Estos equipos se distinguen claramente de las comunidades de práctica –además del elemento clave de que por ser un equipo se mueven por un objetivo concreto- en que sus miembros no pertenecen al mismo ámbito de especialidad. Esto hace que sea imposible compartir su praxis profesional y que por tanto se genere intercambio de experiencia en este sentido.

Las similitudes y diferencias entre las comunidades de aprendizaje y comunidades de práctica, aunque menores, están también claras. La frontera entre las comunidades de práctica y las comunidades de aprendizaje es difusa pero consideramos que hay un factor que las distingue claramente. Y es que las primeras surgen y se entienden en el contexto de las organizaciones o de las profesiones. Es decir, pertenecen al ámbito del trabajo diario, a la práctica profesional diaria. De ahí el nombre de comunidad de práctica. Sin embargo, las comunidades de aprendizaje están circunscritas al ámbito docente y al proceso de asimilar conceptos y materias. Pero hay algunos rasgos más que nos ayudan a distinguirlas. Así, por ejemplo, la diferencia en el número de integrantes que en las comunidades de aprendizaje es menor que en las CdPs. Y, además, a diferencia de las de práctica, las comunidades de aprendizaje llegan a su fin cuando ya se han adquirido los conocimientos objeto del aprendizaje. Por otro lado, coinciden plenamente en la posibilidad de una virtualidad total en caso de que se prefiera a presencialidad. Y en la necesidad de la existencia de la figura de un moderador/dinamizador. Esta figura al igual que en el caso de las CdPs es de vital importancia para garantizar el funcionamiento de las comunidades de aprendizaje.

Finalicemos este análisis comparando las comunidades de interés y comunidades de práctica. En las comunidades de interés se comparte información y experiencias, y éstas pueden o no que tener que ver con la praxis profesional. Por ejemplo, en <http://cnx.org> los profesionales relacionados con el mundo educativo comparten recursos educativos en abierto de forma colaborativa y comparten información sobre novedades de estos recursos. O, también, en <http://eprints.reclis.org> se encuentra el primer repositorio de contenidos en abierto, específico para bibliotecarios. Son dos ejemplos muy ligados a la profesión pero en ningún momento profundizan en su conocimiento o pericia, si no que comparten información, novedades y recursos. Como decíamos anteriormente las comunidades de interés son un producto claramente derivado de Internet. Y este tipo de comunidades sólo existen virtualmente. Además, lo habitual es que un miembro no conozca personalmente a la mayoría de sus compañeros. Incluso es muy probable que no conozca a ninguno de ellos. A diferencia de las comunidades de aprendizaje y las de práctica donde sus miembros si se conocen entre ellos, de manera previa al nacimiento de la comunidad. Sin embargo, una característica que tienen en común las comunidades de interés y las comunidades de práctica es que es el fin del interés la limitación temporal de estos dos tipos de comunidades. Aunque, en el caso de las comunidades de interés son muy longevas, y los intereses se van renovando. Cuando un miembro deja de conectarse es muy fácil que aparezca un miembro nuevo.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos intentado cubrir dos objetivos principales. Por un lado, caracterizar las comunidades de práctica. Y, por otro, señalar y hacer evidente aquello que las asemeja y las diferencia de otros grupos o estructuras utilizados como estrategias para mejorar el funcionamiento interno de las organizaciones. Y, a partir de



estos objetivos, podemos extraer un conjunto de conclusiones interesantes y apuntar algunas direcciones respecto a la evolución futura de este tipo de estructuras organizacionales.

La primera conclusión es obvia y se sigue de lo expuesto en este trabajo: es posible caracterizar las comunidades de práctica de manera que nos permita no confundirlas o asimilarlas con otros grupos o estructuras organizacionales. Esta caracterización puede permitir establecer en cada momento si nos encontramos frente a una genuina comunidad de práctica o, en cambio, lo que se está desarrollando es otro tipo de estrategia grupal.

La segunda conclusión se centra en la posibilidad de poder identificar los elementos que pueden compartir y, a la vez, los que pueden diferenciar las comunidades de práctica de las otras estructuras o grupos organizacionales analizados.

La tercera conclusión se centra en el hecho de que, seguramente por la confusión que arrastra el propio término, la promoción de las comunidades de práctica como estrategia para introducir mejoras en el funcionamiento interno de las organizaciones no se encuentra muy extendida y generalizada. Pero existen otras razones, además de la confusión que arrastra el propio término, que pueden justificar el bajo nivel de integración de este tipo de estrategias en los procesos de las empresas. Entre estos, destacaríamos, la importante dificultad de poder imputar de forma cómoda los costes organizacionales de estos proyectos, la falta de indicadores que permitan evaluar la eficacia de los mismos, la baja inversión que se dedica para acompañar su desarrollo o la escasa implicación de la alta dirección en este tipo de proyectos.

Sin embargo, de cara a un futuro escenario a corto y medio plazo, esa consolidación y expansión de la creación de comunidades de práctica en los contextos organizacionales puede depender de diversos factores. Así, por ejemplo, es importante conseguir vincular y obtener el apoyo de dirección de las organizaciones para acompañar a los proyectos de este tipo. Sin este apoyo, esos proyectos están abocados al fracaso. Un ejemplo de este apoyo podría traducirse en un contexto en el que los departamentos de RRHH incluyeran en sus programas de formación como acción complementaria promover comunidades de práctica. Un caso claro de esta estrategia podría ser las comunidades de práctica que se están desarrollando en el RACC (Reial Automòbil Club de Catalunya), donde se utilizan comunidades de práctica para formar a los nuevos trabajadores. Debido a la gran expansión que han experimentado en los últimos 4 años es un sistema rápido y eficaz para que los principiantes se coloquen al frente de su puesto de trabajo sin demora y con solvencia.

La expansión y consolidación de este tipo de estrategias pasa también por corregir esa errónea percepción dominante de que promover y acompañar una comunidad de práctica se resume única y exclusivamente a una implantación tecnológica. Corregida esa percepción, es crítico también desarrollar un software adecuado que cumpla las

siguientes condiciones: que cubra todas las necesidades de las necesidades de la comunidad de práctica (herramientas de fácil manejo y lo más cercanas a la interficie habitual de trabajo de los miembros de la CoP), que se convierta en un estándar tecnológico en el campo de la implementación y que sea open source, que su desarrollo no dependa de la inversión de una multinacional informática. Sin estas medidas, el futuro de las comunidades y sus potenciales beneficios se ensombrece significativamente.

REFERENCIAS

AMSTRONG, A. & HAGEL, J. "The real value of online communities". In Lesser, E.L., Fontaine, M. A & Slusher, J. A. *Knowledge and communities*. (pp.85-98) Boston: Butterworth-Heinemann, 2000

BROWN, J.S. Y DUGUID, P. "Organizational learning and communities of practice: Towards a Unified View of working, learning and innovation". *Organization Science*, 2(1), 40-57, 1991, en http://www.slofi.com/Organizational_learning.htm

COLL, César. "Las comunidades de aprendizaje y el futuro de la educación: el punto de vista del forum universal de las culturas". *Simposio Internacional Sobre Comunidades de Aprendizaje*, Barcelona, October, 2001

COLL, César. Una experiencia educativa con futuro. *Trabajadores de la enseñanza*, 249, enero 2004, 12-13 from <http://www.fe.ccoo.es/publicaciones/TE/249/249pdf>

ELSE, Steven. "Practicing Knowledge Communities". *Knowledge Management*, April, 2003, en <http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=1044>

FISHER, G. "Communities of interest: learning through the Interaction of Multiple Knowledge Systems". *Proceedings of the 24th IRIS Conference*. Ulvik, Department of Information Science, Bergen.

HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J. W. Jr. *Comportamiento organizacional*. 10ª ed. México DF: Thomson.

LAVE, J. & WENGER, E. *Situated Learning: Legitime Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

LESSER, E.L. & STORCK, J. "Communities of practice and organizational performance". *IBM Systems Journal*, 40, 4, 2001, en <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404lesser.html>



MC DERMOTT, Richard. "Nurturing Three Dimensional communities of Practice: How to get the most out of human networks". *Knowledge management Review*, Fall, 1999, en <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/dimensional.shtml>

MCDERMOTT, Richard (1999) Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management *California Management Review* Vol,41, nº 3, 103-117

ONRUBIA, Javier (2004). Las aulas como comunidades de aprendizaje. *Trabajadores de la enseñanza*, 249, enero 2004, 14-15 en <http://www.fe.ccoo.es/publicaciones/TE/249/249pdf>

ROBBINS, S. P. *Comportamiento organizacional*. 10ª ed. México: Pearson Educación.

SANZ, S. "Comunitats de pràctica o l'aprenentatge compartit". *Revista Guix*. (en prensa)

VÁSQUEZ BRONFMAN, Sergio. *Comunidades de práctica*, workshop GEC S.A., Barcelona, October 2002.

WENGER, E. & SNYDER, W. "Communities of practice: the organizational frontier". *Harvard Business Review*, January-February 2000, 139- 145.

WENGER, Etienne *Comunidades de práctica* Barcelona: Paidós.

WENGER, E., MCDERMOTT R. & SNYDER, W. *Cultivating Communities of practice*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press

	Tipo de liderazgo	Factor de cohesión	Tamaño	Virtualidad	Calendario de reuniones	Limitación temporal
Grupo Formal de Tarea (o equipo funcional)	Formal	Tarea a realizar	13-16 per.	Mínima	Frecuente	Hasta la próxima reorganización
Equipo Solución de Problemas	Delegado	Problema a solucionar	8-12 per.	Parcial	Muy frecuente	Hasta que soluciona el problema
Equipo Multidisciplinar	Delegado	Procesos a mejorar	8-12 per.	Parcial	Muy frecuente	Hasta que se mejora el proceso
Equipo Virtual	Delegado	Tarea a realizar	15-30 per.	Total	Prácticamente inexistente	Hasta la próxima reorganización
Comunidad de Aprendizaje	Moderador/dinamizador	Aprendizaje	20- 25 per.	Total	Inexistente	Hasta que se han adquirido los conocimientos
Comunidad de Interés	_____	Interés	100-500 per.	Total	Inexistente	Mientras dure el interés
Comunidad de Práctica	Moderador/dinamizador	Compartir la praxis profesional	50-80 per.	Total	Inexistente	Mientras dure el interés y el compromiso de sus miembros