



Comunidades de práctica, pasos para su implementación

Communities of practice, implementation steps

Comunidades de prática, passos para a implementação

Yolanda Alexandra Mendoza Yépez¹

yalexandra.mendozay@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3376-9150>

María Francisca Torres²

ikatorrescedeno@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1377-6505>

Germania Sarmiento³

germasar@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6302-809X>

¹Universidad Central del Ecuador, Quito-Ecuador

²Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Esmeraldas-Ecuador

³Universidad Nacional de Loja, Loja-Ecuador

Recibido: 20 de octubre 2021 / Arbitrado y aprobado: 30 de noviembre 2021 / Publicado: 10 de diciembre 2021

RESUMEN

Las comunidades de práctica han sido reconocidas como un activo intangible muy valioso dentro de la gestión empresarial, de ahí que las mejores organizaciones del mundo están destinando tiempo y recursos al diseño, implantación y mantenimiento de estas. Las Comunidades de Práctica son redes sociales dinámicas y flexibles. El objetivo fue analizar los hallazgos en cuanto al proceso que debe cumplir una comunidad práctica. El diseño se basó en la búsqueda de bibliografía de diversos autores como fuentes para la descripción de los puntos desarrollados sobre las comunidades de prácticas y gestión del conocimiento. De esta manera, las comunidades de práctica se convierten en un concepto clave como unidad básica de análisis, especialmente en las empresas que requieren y poseen gran cantidad de conocimiento.

Palabras clave: Comunidades de prácticas, Gestión del conocimiento; Gestión Organizacional; Empresa

ABSTRACT

Communities of practice have been recognized as a valuable intangible asset in business management, hence the best organizations in the world are allocating time and resources to their design, implementation and maintenance. Communities of Practice are dynamic and flexible social networks. The objective was to analyze the findings regarding the process that a community of practice must comply with. The design was based on the search of bibliography of various authors as sources for the description of the points developed on communities of practice and knowledge management. In this way, communities of practice become a key concept as a basic unit of analysis, especially in companies that require and possess a large amount of knowledge.

Key words: Communities of practice; Knowledge management; Organizational management; Company

RESUMO

Comunidades de Prática foram reconhecidas como um valioso ativo intangível na gestão de negócios, por isso as melhores organizações do mundo estão dedicando tempo e recursos ao seu projeto, implementação e manutenção. As comunidades de prática são redes sociais dinâmicas e flexíveis. O objetivo era analisar as conclusões relativas ao processo que uma comunidade de prática deveria cumprir. O projeto foi baseado em uma pesquisa bibliográfica de vários autores como fontes para a descrição dos pontos desenvolvidos nas comunidades de prática e gestão do conhecimento. Desta forma, as comunidades de prática tornam-se um conceito chave como unidade básica de análise, especialmente em empresas intensivas em conhecimento e conhecimento intensivo.

Palavras-chave: Comunidades de Prática; Gestão do Conhecimento; Gestão Organizacional; Empresa

INTRODUCCIÓN

Las comunidades de práctica es un término que se ha ido desarrollando o mencionando dentro de las empresas y organizaciones con mucha fuerza, debido al ámbito competitivo dentro de las organizaciones, esto con finalidad de conseguir y mantener el cooperativismo dentro de las mismas (WENGER, 2001).

Para Saldaña (2007) en la antigüedad, la clave del desarrollo fue el dominio de la naturaleza y el intercambio de bienes. Las civilizaciones estaban fundamentadas en la “perfecta” explotación de la naturaleza y en el dominio de posiciones estratégicas para el comercio de bienes. Eran las Materias primas los recursos que marcan la diferencia y la competitividad.

Con la revolución industrial, gracias a las máquinas y a la producción en masa, nace la industria y con ella la capacidad de disponer de bienes en abundancia. El progreso se alcanza mediante la disponibilidad de los medios de producción industrial.

En el siglo XX, con el desarrollo tecnológico de las comunicaciones, la globalización y la elevada capacitación de las personas, se plantean nuevos retos. La posibilidad de manejar información e interpretarla, es la capacidad por excelencia, que garantiza la sostenibilidad de las empresas, cada vez más flexibles y adaptables, anticipándose al cambio.

En pleno siglo XXI, el objetivo de las organizaciones sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva, entendida como la superioridad respecto a otra, pero la capacidad de producción ha dejado de ser la única ventaja competitiva y aprender más rápido que los competidores puede ser la ventaja competitiva que permita la sostenibilidad en el tiempo.

A través de estos cambios organizacionales otro punto que se ha gestado es la llamada sociedad del conocimiento Harary, Norman, y Cartwright, (1965). es que la esencia de los negocios no reside en superar a la competencia para maximizar el beneficio, sino en una búsqueda permanente de los propios estándares de excelencia. Ésta surge únicamente bajo la premisa de un compromiso inquebrantable de servicio a la organización, a sus empleados, a los clientes, a otras partes interesadas y a la sociedad en general, basado en la propia visión y valores de la empresa.

Particularmente de lo anterior se desprende un modelo que surge como contraposición a la manufactura, la mentefactura, como es la necesidad de operar con el conocimiento, no tanto con las cosas, sino con lo que modifica los modos de organizar, dirigir y promover las iniciativas dentro de la empresa. El objetivo está en cómo hacer más productivo el conocimiento. Esencialmente, el conocimiento individual que es un complemento necesario

al colectivo debido a la investigación y las mejoras que requieren la integración de conocimientos individuales. También el conocimiento colectivo implica que los miembros de una organización que lo comparten van a actuar con una variedad de criterios, pero en colaboración para resolver las contingencias individuales. Esta gestión del conocimiento puede ser presencial, virtual o ambas, pero siempre se lleva a cabo a través de un proceso cooperativo continuo para el establecimiento de estrategias participativas, liderazgo, captura y aprovechamiento del conocimiento. (Mendoza, Rizo, y Avila 2006; Kaplan y Norton, 2000).

Por ello, las reformas económicas que se han introducido en el mercado internacional provocando una reorientación del aparato productivo hacia las ventajas comparativas estáticas -producción de materias primas e industrias procesadoras de recursos naturales en los países del Cono Sur y ramas maquiladoras de uso intensivo de mano de obra no calificada, en México y en varios países de Centroamérica y Caribe- y por otra parte, se ha creado la necesidad de ventajas comparativas dinámicas basadas en el aprendizaje y el conocimiento, que a su vez ha permitido aumentar el valor agregado de este a la población. (Cejas, et al., 2015).

De esta manera, muchas sociedades han comprendido que requieren algo más que responder a las necesidades de que demanda el mercado cuando realmente deben considerar los requerimientos de una economía actual y futura (Cejas, et al., 2015). Por ello, el conocimiento cada vez más se incorpora en las rutinas y en las complejas prácticas de la sociedad actual, más aún en las organizaciones públicas o privadas convirtiéndose en un recurso estratégico y en una fuente de ventaja competitiva.

Con relación a la economía del conocimiento este es por su naturaleza un recurso intangible difícil de medir, manifestándose en pilares clave en países cuyo propósito es incrementar el conocimiento y el desarrollo humano para el desarrollo económico, (Tabla 1) por tanto, esta economía del conocimiento se traduce en pilares y/o componentes tales como la valoración del entorno económico y marco institucional, el énfasis en la educación y recursos humanos, la introducción de los sistema de innovación y además en la infraestructura de información, todos estos factores vinculantes a la empresa, universidad y sociedad. (Cejas, et al., 2015).

Tabla 1. Representa las variables expuestas por el Banco Mundial respecto a la economía del conocimiento. (Informe Banco Central de Venezuela, 2015).

Incentivos económicos y régimen institucional	Formación de capital bruto, Comercio exterior, Barreras Arancelarias, Protección a propiedad Intelectual, Solidez Bancaria, Exportación de Bienes servicios, Margen en tasas de interés Intensidad de competencia Local, Crédito Interno. Costo de registra un negocio, Días para registrar un negocio, Costo para hacer cumplir un contrato. Calidad de regulaciones, Estado de Derecho. Efectividad Gubernamental, Voz y rendición de cuenta. Estabilidad. Política Control de Corrupción. Libertad de Prensa.
Educación y recursos humanos	Alfabetización adulta, Años de escolaridad promedio, Tasa de matrícula bruta en educación secundaria y terciaria, Expectativa de vida al nacer. Escuela con acceso a la internet Gastos en Educación, Profesionales y trabajadores técnicos, Desempeño en matemáticas y ciencia. Calidad., Cantidad de adiestramiento a empleados, Calidad de Educación en Gerencia, Fuga de cerebros. Índice de desarrollo de género, Mujeres en la fuerza laboral. Mujeres en la legislatura Tasa de matrícula bruta de mujeres en educación terciaria y secundaria.
Tecnología de información y comunicación	Teléfonos per Cápita: Fijos y móviles. Computadora per cápita: hogares con televisores, periódicos diarios per cápita, banda ancha internacional, Usuarios de internet per cápita, precio de internet, servicios gubernamentales por internet, uso de internet por empresas, gastos en tecnologías de información y comunicación.
Sistema e innovación	Salida de inversión extranjera, entrada de inversión extranjera, pagos por licencias y derechos de autor, pagos por licencia y derechos de autor per cápita, recibos por licencia y derechos de autor, recibos por licencia y derechos de autor per cápita, total de pagos y recibos por licencia y derechos de autor, total de pagos y recibos por licencia y derechos de autor per cápita, matrícula en ciencia e ingeniería, matrícula en ciencias, investigadores en I+D, porcentaje comercio exterior de manufactura, cooperación en investigación entre universidades y empresas, artículos científicos y técnicos, disponibilidad de riesgo, patentes, exportación de tecnología avanzada, gastos sector privado en I+D, absorción de tecnología por las empresas, presencia en la cadena de valor.
Desempeño general de la economía	Crecimiento producto Interno Bruto, Producto Interno Bruto per cápita, Índice de Desarrollo Humano, Índice de Pobreza, Índice de Riesgo Compuesto. Tasa de Desempleo, Empleo Industrial. Empleo en Servicios.

Fuente: Banco Mundial

Aprendizaje organizacional

Un aspecto importante dentro del aprendizaje de las empresas es la determinación de las buenas prácticas, de ellas se pueden obtener enfoques innovadores que faciliten el quehacer diario en las organizaciones como lo son las formas de transformación del conocimiento como lo es lo tácito y lo explícito Nonaka y Takeuchi (1995), con lo tácito aprendo haciendo mediante la colaboración entre pares, mentoring, brainstorming,

mindMapping y ejercicios de team building, con relación a lo explícito se realizan buenas prácticas, boletines y similares, espacios contextualizados con herramientas de clasificación de búsquedas, entre otras.

Las buenas prácticas permiten respirar un ambiente laboral agradable que apunta a alcanzar una mayor competitividad, por lo tanto, determinarlas hace parte de las responsabilidades de quienes tienen a cargo tareas de evaluación, seguimiento y control.

Para Nonaka y Takeuchi (1995) “Todas las buenas prácticas son un intento de entender mejor lo que funciona y lo que no funciona, cómo, por qué, y en qué condiciones”. Las buenas prácticas permiten aprender de la experiencia y aplicar los mejores enfoques en cada contexto para contribuir a que se simplifiquen tareas y a evitar su duplicidad.

Para facilitar el uso de las buenas prácticas las organizaciones deben explotar los conocimientos adquiridos que les permita obtener el bagaje necesario para hacerlas diferentes en el mercado y elaborar un documento, ya sea físico o electrónico, que sirva de consulta y guía a todos los directivos y colaboradores para aprovechar las experiencias acumuladas y que les enseñe a cómo enfrentarse a las situaciones que se presenten. (Fundación Iberoamericana del Conocimiento 1999).

Cabe señalar que es muy importante completar el ciclo: Identificación, creación, difusión y uso, siendo la última en donde se plasma en la realidad del negocio. (Fundación Iberoamericana del Conocimiento, 1999).

El Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano -CIDEU utiliza las Buenas Prácticas como una herramienta para compartir conocimiento mediante la observación, análisis y síntesis de situaciones modélicas. Plantean el Benchmarking que denominan aprendizaje de situaciones modélicas, como un proceso a desarrollar en los siguientes pasos: a). Identificar la buena práctica de la que se desea aprender mediante la creación y explotación de una base de datos con situaciones previamente tipificadas como modélicas. Presentan una propuesta inicial de vectores de calidad que es útil para nombrar y facilitar el acceso a las buenas prácticas de la que se desea aprender, b). Entra en contacto con la buena práctica previamente identificada, para organizar la observación y realizar la toma de datos. Pueden utilizarse diversas vías: la observación directa por acuerdo previo de la parte observada, el intercambio de información mediante la creación de grupos digitales de trabajo, y la utilización de sistemas documentales, entre otros. Como en todo el proceso, se puede apoyar en el sistema experto de Benchmarking, c). Tras la toma de datos hay que realizar el análisis de lo observado, para descubrir las causas del éxito del modelo, y para inferir los conocimientos, destrezas y actitudes y el “modus operandi” inherente a la situación modélica, d). Pero no se trata de copiar acríticamente lo que otros ya han realizado

previamente con éxito. Se trata de sintetizar la propia respuesta, incorporando elementos que hagan ganadora nuestra opción en el entorno concreto en que vamos a aplicarla, y e). Tras la síntesis el quinto y último paso es la aplicación y la evaluación del resultado. Como se ha indicado, estos pasos de las Buenas Prácticas pueden aplicarse con tutorización de CIDEU y utilizando el sistema experto de Benchlearning.

Por lo antes mencionado el propósito de este estudio radica en analizar los hallazgos en cuanto al proceso que debe cumplir una comunidad práctica, esto con la finalidad de poder proporcionar una literatura actualizada de la misma.

METODOLOGÍA

La investigación esencialmente se fundamentó desde el enfoque de revisión bibliográfica, por lo tanto, el diseño se basó en la búsqueda de bibliografía de diversos autores como fuentes para la descripción de los puntos desarrollados sobre las comunidades de prácticas y gestión del conocimiento, para la búsqueda se emplearon bases de datos como Scopus, Redalyc, Google Académico, Science Direct, Scielo.

Por lo tanto, se examina, compara y contrasta críticamente la información hallada. La evaluación se basa en los contenidos empíricos y su relevancia en las empresas actuales.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Objetivos de una comunidad de práctica

Uno de sus objetivos es poner a los miembros de la empresa en comunicación con las personas que comparten realidades similares y recoger el conocimiento valioso para la organización, la efectividad de una comunidad depende de la existencia de un entorno que promueva la confianza, el compromiso, la creatividad y la innovación.

Sus objetivos obedecen al interés de sus miembros por un tema establecido y las enseñanzas que de él se desprendan, es así como que sus miembros se ayudan entre sí sin intermediarios; las tareas son delegadas con confianza; los procesos de control son moderados; los individuos sienten que pueden comunicar sus expectativas o visiones a través del diálogo y la cooperación; no rinden cuenta más que a sí mismas y lo hacen en términos de satisfacción, y la participación es voluntaria.

Cabe señalar que tener un equipo de formadores es de vital importancia, en donde Torres (2020) la estrategia didáctica para quienes deban compartir el conocimiento, no debe percibirse como una mera actividad, sino, como una competencia transversal por parte del

formador de formadores, de ese modo, podrá conciliar con otras competencias como la planificación y evaluación de los aprendizajes, investigación, como un todo en abordaje del contexto formativo para configurar un espacio de interacción entre el discente, teoría – práctica. (Cedeño, et al., 2020).

Funciones de las comunidades de práctica

Entre las más importantes se deben considerar identificación y coordinación de prioridades estratégicas; reforzamiento de lazos y formalizar nexos entre sus integrantes, facilitando el contacto cara a cara o a través de redes de conocimiento virtuales; compartir recursos, experiencias y aprendizajes existentes y de esta manera difundir conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos; identificación de incentivos para emprender proyectos en colaboración con otros miembros de la comunidad; y fomentar enfoques multidisciplinares que se beneficien de las distintas aptitudes, experiencias y áreas de especialización de los miembros del grupo

Cabe señalar que se debe tomar en consideración la diversidad de acuerdo a Torres (2020) ante la diversidad cultural del mundo global, las competencias interculturales se conjugan en razón de un aprendizaje significativo, siendo fundamental sustentarlo curricularmente desde la concepción constructivista (Surian, 2012); ya que el conocer intercultural permite reflexionar para el fomento de un pensamiento crítico, posibilitando, además la apertura a nuevos idiomas, culturas, amplificando la perspectiva cognitiva de los participantes (González-Di-Pierro, et al., 2016).

Herramientas para las comunidades de práctica virtuales

El ciclo de vida de una comunidad práctica radica en la actividad y de esta a su vez se desprenden las acciones de reactivación y la anotación de buenas prácticas. Para ello es preciso usar herramientas como Lista de correo, Wiki, Fórum de discusión, Blog, redes sociales como Facebook, Twitter, YouTube, entre otros. (Sanz, 2005).

Dentro de la complejidad están inmersos de los grupos de interés y las comunidades de práctica y siendo la gestión de estos menos complejo que las comunidades de práctica, (Sanz, 2005). como se muestra en la Figura 1.

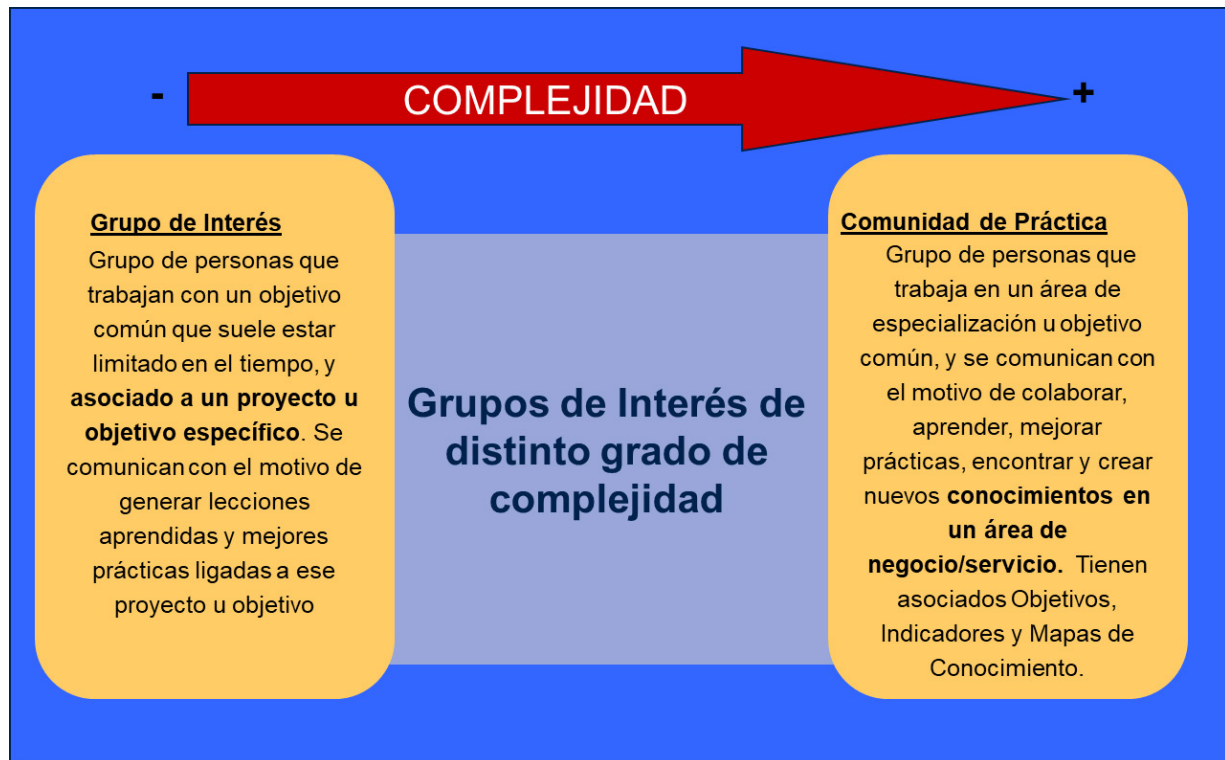


Figura 1. Complejidad grupo de interés a la comunidad de práctica.

Implementación comunidad práctica

Para llevar a cabo el proceso de implementación de una comunidad práctica es preciso comprender que conocer el objetivo de la comunidad especificando cuál es el fin que persigue con sus actividades; los Indicadores que permitirán orientar las actividades de la comunidad hacia las áreas donde es necesario aplicar su conocimiento; realizar un mapa de Conocimiento el cual servirá como herramienta para identificar y clasificar el conocimiento existente dentro de un área de trabajo, así como la forma en que se accede a dicho conocimiento; también es preciso la identificación y priorización de las actividades a realizar por la Comunidad de Práctica; el Flujos de trabajo de la comunidad se debe determinar mediante la operatividad interna de una Comunidad de Práctica y su interacción con las herramientas de Gestión del Conocimiento (Mendoza, Rizo y Avila, 2006); es preciso mantener una taxonomía de los contenidos para poder permitir clasificar el conocimiento incluido en la herramienta, todo esto contribuirá a llevar próximas acciones para llevar a cabo. (Figura 2).



Figura 2. Diagrama de procesos implantación de una Comunidad de Práctica.

Alineación de los objetivos de la comunidad con los objetivos de la empresa

En la Tabla 2 se expresa un análisis de los objetivos de las empresas y los objetivos de la comunidad de prácticas, en donde se identifican factores como potenciar la comunicación, mejorar la metodología, sensibilizar, concientizar, impulsar entre otra. (Sanz, 2005).

Tabla 2. Alineación de los objetivos de la comunidad con los objetivos de la empresa.

Objetivos de la empresa	Objetivos de la comunidad de practica
1. Potenciar la comunicación (1, 2, 3, 4, 5, 6)	1. Potenciar la Visibilidad y Comunicación y ser punto de encuentro entre todos los profesionales de la empresa, localizando las mejores prácticas.
2. Mejorar la metodología (3, 7)	2. Crear redes de colaboración con otros grupos y/o iniciativas de la empresa con los que se comparten objetivos
3. Sensibilizar y Concientizar (1, 4, 5, 6, 7)	3. Difundir y promover la metodología de determinación de los índices de control
4. Impulsar acciones de ahorro (2, 4, 6)	4. Recoger, discutir e impulsar iniciativas ya sean tecnológicas, metodológicas, culturales (sensibilización y concienciación) o de gestión
5. Interacción con otros grupos / coordinación (2, 4, 5, 6)	5. Promover la comunidad de práctica como un canal para la formación de las personas: recopilación y difusión de cursos, seminarios, congresos, actividades, etc.
	6. Identificar, recoger, utilizar, difundir y renovar las experiencias operativas y de gestión, así como las mejores prácticas
	7. Integrar las comunidades de práctica en el hábito del trabajo

El esquema metodológico según Mendoza et al., (2006) de la gestión del conocimiento a partir de las comunidades de práctica se puede indicar en la siguiente Figura 3.

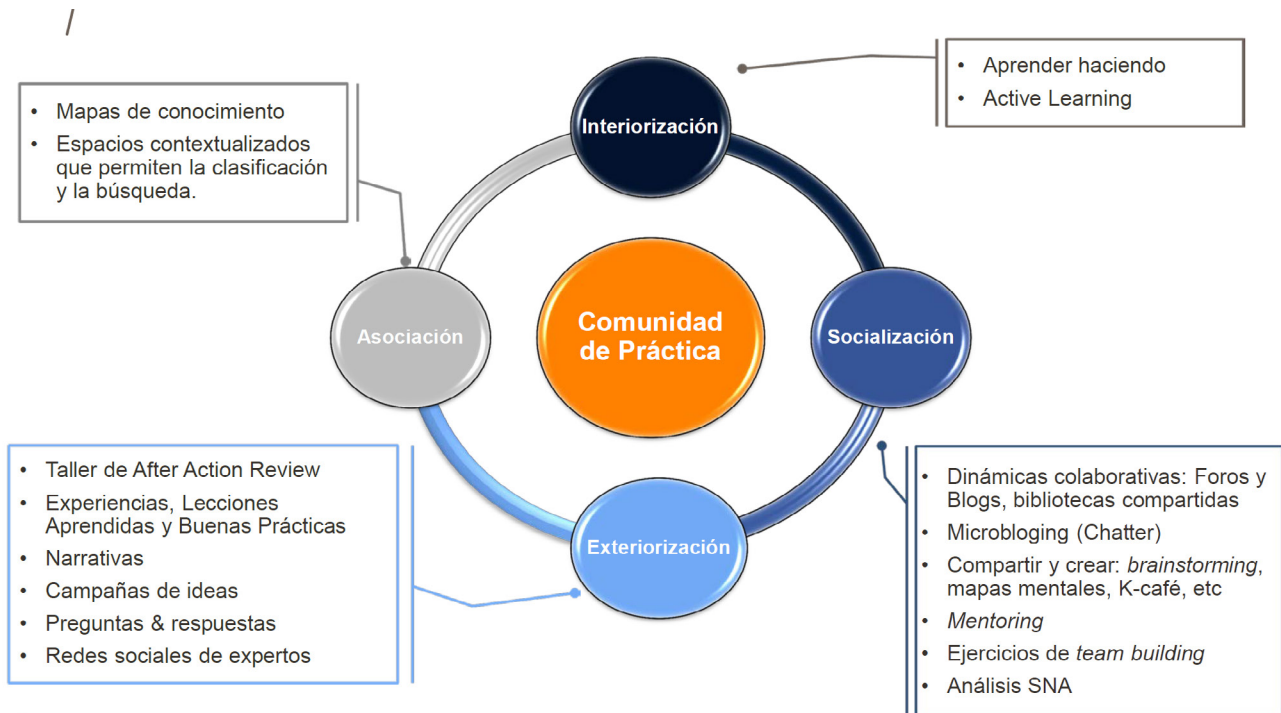


Figura 3. Esquema metodológico de la gestión del conocimiento a partir de las comunidades de práctica.

En la naturaleza puede encontrarse una analogía con las comunidades de práctica. El hecho de que los árboles que están solos crecen poco, mientras que, cuando están agrupados, juntos buscan la luz y en esa búsqueda, todos crecen. Las comunidades de práctica están surgiendo, siguiendo este ejemplo, como un medio utilizado por sus miembros para la búsqueda de la luz del conocimiento y para su crecimiento a través del intercambio del saber con todos sus integrantes.

Integrar la gestión del conocimiento a la gestión por procesos para ello en la Figura 4 se muestra un análisis que busca favorecer una mejor comprensión dentro de cada proceso. (Mendoza, Rizo, y Avila, 2006).

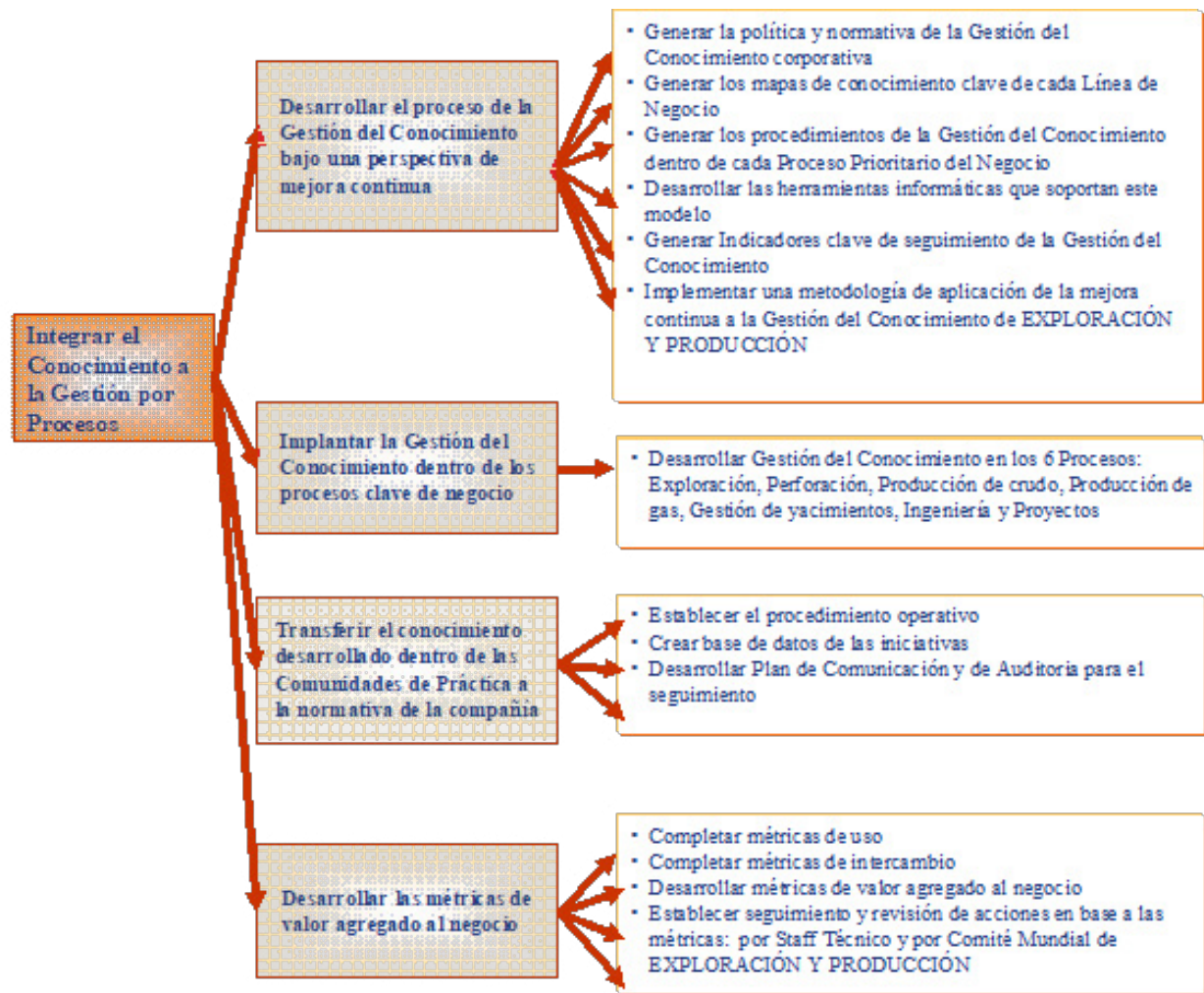


Figura 4. Integración de la Gestión del conocimiento a la gestión por procesos.

CONCLUSIONES

A lo largo de este proceso, la palabra PRÁCTICA es primordial, ya que en una comunidad de éstas se crea conocimiento, innovación y aprendizaje mientras se trabaja en la práctica diaria. Esto significa que las comunidades llevan el análisis y la investigación en el lugar donde ocurren los hechos, donde el trabajo se ejecuta, donde es posible trabajar y observar los procedimientos individuales, la resolución de intereses y la creación de identidad. De esta manera, las comunidades de práctica se convierten en un concepto clave como unidad básica de análisis, especialmente en las empresas que requieren y poseen gran cantidad de conocimiento.

REFERENCIAS

- Cedeño, M. F. T., Yépez, Y. A. M., Vidal, M. E. Á., y Delgado, J. I. Z. (2020). Gestión docente y desempeño profesional en la formación de formadores en el área administrativa. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 956-968. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/956>
- Cejas, M. F., Fabara, X., y Navarro, M. (2015). La economía del conocimiento y la investigación: ejes resolutivos de la vinculación con la empresa universidad y la sociedad. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1, 91-97. <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263139243013.pdf>
- Fundación Iberoamericana (1999). Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, en: <http://www.fundibeq.com>
- Harary, F., Norman, R.Z. y Cartwright, D. (1965). *Structural Models*. New York: Wiley.
- Informe Banco Central de Venezuela, (2015). Sala de Prensa. Información de Indicadores Económicos de Venezuela. Documento en línea. Consultado el 15/01/2015.
- Kaplan y Norton. (2000). "The Strategy Focused Organization", Harvard Business School Press.
- Mendoza, Y., Rizo J., y Avila T., (2006). Gestión del Conocimiento para el Aprovechamiento de Buenas Prácticas en el Desarrollo de Procesos, EOI - tesis
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La Creación de Conocimiento*. Nueva York, 304
- Sanz, S. (2005). Gestión de comunidades de práctica virtuales: acceso y uso de contenidos. RUSC, Universities & Knowledge Society.
- Torres M., Mendoza Y., Guagua W. (2020), Gestión docente y desempeño profesional en la formación de formadores en el área administrativa, KOINONIA
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Paidós Iberica, Barcelona (España)