

## Comunidades de práctica una breve introducción

*Etienne y Beverly Wenger-Trayner*

*Un grupo de auditores internos del sector público provenientes de diferentes países de Europa del Este y Asia Central llevaban a cabo su 34 reunión oficial. Desde hace 7 años han estado reuniéndose para escuchar cómo realizan auditorías internas sus pares en la región y para crear manuales y otras publicaciones que ellos sentían que hacían falta en su profesión. Sólo algunos miembros originales seguían siendo parte del grupo, pero el trabajo compartido, las historias y los productos generados a lo largo del tiempo dieron a las reuniones un sentido de continuidad y propósito. Si tú hubieras sido una mosca en la pared en uno de sus eventos, hubieras notado cómo los nuevos miembros eran cálidamente bienvenidos a “la familia”, hubieras visto cuantas personas daban un paso adelante para tomar la iniciativa o compartir sus historias de guerra, y cómo los miembros principales tenían la ambición de avanzar en la práctica de auditorías interna en el sector público en la región. Los eventos vespertinos, organizados por el país anfitrión, han sido siempre muy animados –con música, bailes y se canta el himno de los miembros.*

- PEMPAL, Comunidad de Práctica de Auditores Internos

El término “comunidad de práctica” fue acuñado relativamente reciente, aunque el fenómeno al que se refiere es antiguo. En la actualidad, un número creciente de personas y organizaciones de varios sectores centran sus esfuerzos en las comunidades de práctica como un elemento clave para mejorar su desempeño.

Esta introducción breve y general examina lo que son las comunidades de práctica y por qué los investigadores, profesionales o personas dedicadas a una práctica en tantos y diferentes contextos las encuentran útiles como un enfoque para construir conocimientos y aprender.

### ¿Qué son las comunidades de práctica?

Las comunidades de práctica se forman por personas que se comprometen a participar en un proceso de aprendizaje colectivo dentro de un dominio o ámbito compartido de esfuerzo humano: una tribu aprendiendo a sobrevivir, una banda de artistas buscando nuevas formas de expresión, un grupo de ingenieros trabajando en problemas similares, una pandilla de estudiantes definiendo su identidad en la escuela, una red de cirujanos explorando nuevas técnicas, una reunión de recién nombrados directores para ayudarse entre sí a afrontar sus retos. En pocas palabras:

*Las comunidades de práctica son grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo a lo que se dedican y aprenden cómo hacerlo mejor en tanto que interactúan regularmente.*

Hay que notar que esta definición permite, pero no asume, intencionalidad: el aprendizaje puede ser la razón por la cual la comunidad se junte o ser el resultado

incidental de la interacción de sus miembros. No todo lo que se llama comunidad es una comunidad de práctica. Por ejemplo, un barrio o vecindario es llamado frecuentemente comunidad, pero usualmente no es una comunidad de práctica. Tres características son cruciales:

**El dominio:** Una comunidad de práctica no es meramente un club de amigos o una red de conexiones entre personas. Tiene una identidad definida por un ámbito o dominio de interés común. La membresía entonces implica un compromiso con dicho dominio, y entonces una competencia compartida que distingue a sus miembros de otras personas. (Uno podría pertenecer a una misma red con otra persona y nunca saberlo). El dominio no es necesariamente algo reconocido como “expertise” fuera de la comunidad. Una pandilla juvenil puede haber desarrollado todo tipo de medios para lidiar con su entorno: sobrevivir en la calle y mantener cierto tipo de identidad con la que pueden vivir. Ellos valoran su competencia colectiva y aprenden entre ellos, aunque muy pocos fuera del grupo pueden valorar o incluso reconocer su “expertise”.

**La comunidad:** Al perseguir el interés que tienen en su dominio o ámbito, los miembros de una comunidad se comprometen a participar en actividades y discusiones, a ayudarse entre sí, y compartir información. Construyen relaciones que les permite aprender los unos de los otros; cuidan su posición y entendimiento con los demás. Una página Web no es una comunidad de práctica. Tener el mismo trabajo o el mismo título no genera una comunidad de práctica a menos que los miembros interactúen y aprendan juntos. Los responsables de procesar demandas en una gran compañía de seguros o los estudiantes de educación media en Estados Unidos pueden tener mucho en común, e incluso interactuar y aprender juntos, pero no forman una comunidad de práctica. Los miembros de una comunidad de práctica no necesariamente trabajan juntos diariamente. Los impresionistas, por ejemplo, solían reunirse en cafés y estudios para discutir el estilo de pintura que fueron inventando juntos. Estas interacciones fueron esenciales para hacer de ellos una comunidad de práctica, aunque era usual que pintaran a solas.

**La práctica:** Una comunidad de práctica no es meramente una comunidad de interés –personas que les gusta un cierto tipo de películas, por ejemplo. Los miembros de una comunidad de práctica son profesionales o personas dedicadas a una práctica, que desarrollan un repertorio compartido de recursos: experiencias, historias, herramientas, formas de enfrentar problemas recurrentes –en breve una práctica compartida. Esto toma tiempo e interacción sostenida. Una buena conversación con un extraño en un avión puede darnos todo tipo de reflexiones interesantes, pero eso no es en sí misma una comunidad de práctica. El desarrollo de una práctica compartida puede ser más o menos autoconsciente. Los ingenieros de “limpiaparabrisas” en una manufacturera de autos hacen un esfuerzo concertado para recolectar y documentar los trucos y lecciones que han aprendido en una base de conocimientos. Por el contrario, las enfermeras que se reúnen regularmente para comer en la cafetería de un hospital pueden no darse cuenta de que sus discusiones durante el almuerzo son uno de los principales recursos de conocimiento sobre cómo cuidar a sus pacientes. Aún más, en el transcurso de todas estas conversaciones, ellas han desarrollado un conjunto de relatos y casos que han llegado a ser un repertorio compartido de su práctica.

La combinación de estos tres elementos es lo que constituye una comunidad de práctica. Desarrollar estos tres elementos en paralelo es lo que cultiva tal tipo de comunidad.

## ¿Cómo se puede identificar una comunidad de práctica?

Las comunidades desarrollan su práctica a través de una variedad de actividades. El siguiente cuadro contiene algunos ejemplos típicos:

|                                                 |                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Solucionar problemas</i>                     | "¿Podemos trabajar en este diseño y realizar una lluvia de ideas?; estoy estancado".                                                                                |
| <i>Solicitar información</i>                    | "¿Dónde puedo encontrar el código para conectar al servidor?"                                                                                                       |
| <i>Buscar experiencias</i>                      | "¿Alguno de ustedes ha lidiado con un cliente en esta situación?"                                                                                                   |
| <i>Reutilizar recursos</i>                      | "Tengo una propuesta de red local que escribí para un cliente el año pasado. Te la puedo enviar y la puedes ajustar fácilmente para este nuevo cliente".            |
| <i>Coordinar y encontrar sinergias</i>          | "¿Podemos combinar nuestras compras de solvente para obtener descuentos de mayoreo?"                                                                                |
| <i>Construir un argumento</i>                   | "¿Cómo hacen las personas de otros países para lograr esto? Si cuento con esta información será más fácil convencer a nuestro Ministro a realizar algunos cambios." |
| <i>Incrementar la confianza</i>                 | "Antes de hacerlo, lo implementaré primero a través de mi comunidad para ver qué piensan."                                                                          |
| <i>Discutir desarrollos</i>                     | "¿Qué piensan de este nuevo sistema CAD?, ¿Realmente ayuda?"                                                                                                        |
| <i>Documentar proyectos</i>                     | "Hemos enfrentado este problema cinco veces ya. Vamos a describirlo de una vez y para todos."                                                                       |
| <i>Organizar visitas</i>                        | "¿Podemos ir a ver su programa extracurricular? Necesitamos implementar uno en nuestra ciudad."                                                                     |
| <i>Mapear conocimiento e identificar huecos</i> | "¿Quién sabe qué, y qué nos hace falta? ¿Qué otros grupos deberíamos conectar?"                                                                                     |

Las comunidades de práctica no son llamadas como tales en todas las organizaciones. Se conocen bajo varios nombres, tales como redes de aprendizaje, grupos temáticos o clubs de tecnología.

Mientras que todas ellas tienen los tres elementos de una comunidad de práctica, un dominio, una comunidad y una práctica, se manifiestan en una gran variedad de formas. Algunas son realmente pequeñas; algunas son muy grandes, frecuentemente con un grupo pequeño de miembros centrales y muchos en la periferia. Algunas son locales y otras globales. Algunas se reúnen principalmente de manera presencial y otras principalmente en línea. Algunas se encuentran al interior de una organización y otras incluyen miembros de varias organizaciones. Algunas son reconocidas formalmente, frecuentemente respaldadas con presupuesto; y otras son completamente informales e incluso invisibles.

Las comunidades de práctica han existido desde que los seres humanos han aprendido juntos. En casa, en el trabajo, en la escuela, sobre pasatiempos, de hecho, todos pertenecemos a comunidades de práctica, usualmente a varias. En algunas somos miembros centrales. En varias somos meramente periféricos. Y viajamos a través de numerosas comunidades sobre el curso de nuestras vidas.

De hecho, las comunidades de práctica están en todos lados. Son una experiencia familiar, tan familiar que se escapan de nuestra atención. Pero cuando se les da un nombre y se ponen en el centro de atención, se logra una perspectiva que puede ayudarnos a entender el mundo de una mejor forma. En particular, nos permite ir más allá de estructuras formales y obvias tales como las organizaciones, salones de clase, o naciones, y percibir otras estructuras definidas por el compromiso que se tiene para mejorar una práctica y el aprendizaje informal que viene con ello.

### ¿De dónde viene el concepto?

Científicos sociales han utilizado diferentes versiones del concepto de comunidades de práctica para una gran variedad de propósitos, pero el uso original y principal del concepto ha tenido lugar en la teoría del aprendizaje. Los antropólogos Jean Lave y Etienne Wenger acuñaron el término mientras estudiaban el aprendizaje de artes y oficios como un modelo de aprendizaje. Las personas usualmente piensan que el aprendizaje de artes y oficios establece una relación entre un aprendiz y un maestro, pero los estudios del aprendizaje de artes y oficios revelan una configuración de relaciones sociales más compleja a través de las cuales tiene lugar el aprendizaje, que en su mayoría se da con los encargados del oficio u arte en una organización o negocio y con aprendices más avanzados. El término comunidad de práctica fue acuñado para referirse a la comunidad que actuaba como un currículo viviente para el aprendiz. Una vez que el concepto fue articulado, se comenzó a ver que estas comunidades existían en todos lados, incluso cuando no había sistemas formales de aprendizaje de artes y oficios. Y por supuesto, aprender en una comunidad de práctica no se limita a los novatos. La práctica de una comunidad es dinámica e involucra el aprendizaje de todos sus miembros.

### ¿En dónde se aplica el concepto?

El concepto de comunidad de práctica ha encontrado un gran número de aplicaciones prácticas en los negocios, el diseño organizacional, gobierno, educación, asociaciones profesionales, desarrollo de proyectos, y en la vida civil.

**Organizaciones.** El concepto se ha adoptado más fácilmente por personas en el mundo de los negocios pues se reconoce que el conocimiento es un recurso crítico que necesita ser gestionado estratégicamente. Los esfuerzos iniciales para gestionar el conocimiento se enfocaron en crear sistemas informativos y obtuvieron resultados desilusionadores. Las comunidades de práctica proveen un nuevo enfoque, que se centra en las personas y las estructuras sociales que les permiten aprender con ellos y entre sí. Actualmente, es casi imposible que una organización de tamaño razonable no tenga iniciativas que impliquen alguna forma de comunidades de práctica. Las siguientes características explican esta ola de interés en las comunidades de práctica como un vehículo para el desarrollo de capacidades estratégicas en las organizaciones:

- Las comunidades de práctica permiten que los profesionales y las personas dedicadas a una práctica se vuelvan colectivamente responsables de gestionar el conocimiento que ellos necesitan, y se reconoce que, al darles una estructura apropiada, se encuentran en una mejor posición para hacerlo.
- Las comunidades entre profesionales y personas dedicadas a una práctica crean un vínculo directo entre el aprendizaje y el desempeño, porque las mismas personas que participan en las comunidades de práctica conforman los equipos de trabajo y las unidades o departamentos en los negocios.

- Las personas dedicadas a una práctica pueden manejar los aspectos tácitos y dinámicos de la creación e intercambio de conocimientos, así como los aspectos más explícitos.
- Las comunidades no se limitan a las estructuras formales: crean conexiones entre personas atravesando las organizaciones y los límites geográficos.

Desde esta perspectiva, el conocimiento de una organización vive en una constelación de comunidades de práctica, cada una al cuidado de un aspecto específico de las competencias que la organización necesita. Sin embargo, las características que hacen de las comunidades de práctica una buena solución para la gestión del conocimiento – autonomía, orientación a la práctica, informalidad, transversalidad- son también las características que las convierten en un reto para las organizaciones tradicionales y jerárquicas. Cómo es que este reto afectará a estas organizaciones es algo que aún está por verse.

**Gobierno.** Como en los negocios, las organizaciones gubernamentales enfrentan retos de conocimiento de creciente complejidad y escala. Han adoptado comunidades de práctica en gran medida por las mismas razones, aunque la formalidad de la burocracia puede interferir en el camino para compartir conocimientos en forma abierta. Más allá de las comunidades internas, hay problemas típicos de gobierno tales como la educación, la salud y la seguridad, que requieren de la coordinación e intercambio de conocimientos a través de varios niveles de gobierno. Ahí también, las comunidades de práctica guardan la promesa de posibilitar conexiones entre las personas más allá de las estructuras formales. Y ahí también, hay problemas sustanciales de organización a superar.

**Educación.** Escuelas y distritos escolares son organizaciones por derecho propio, y también enfrentan retos para gestionar conocimiento. Las primeras iniciativas de comunidades de práctica han tenido lugar en iniciativas de capacitación de profesores y para que los administradores que usualmente estaban aislados entren en contacto con sus colegas. Pero en el sector educativo, aprender no es sólo un medio para llegar a un fin: es el producto final. La perspectiva de las comunidades de práctica es por lo tanto relevante a este nivel también. En los negocios, centrarse en las comunidades de práctica añade una capa de complejidad a la organización, pero no cambia en forma fundamental la esencia del negocio. En las escuelas, cambiar la teoría del aprendizaje conlleva una transformación mucho más profunda. Esto inevitablemente tomará más tiempo. La perspectiva de las comunidades de práctica afecta prácticas educativas a lo largo de tres dimensiones:

- *Internamente:* ¿Cómo organizar experiencias educativas que aterricen el aprendizaje escolar en la práctica, a través de la participación en comunidades sobre las materias de estudio?
- *Externamente:* ¿Cómo conectar la experiencia de los estudiantes con la práctica real, a través de formas de participación en comunidades más amplias que van más allá de las paredes de la escuela?
- *A lo largo de la vida de los estudiantes:* ¿Cómo servir a las necesidades de aprendizaje a lo largo de la vida de los estudiantes al organizar comunidades de práctica centradas en temas de continuo interés para los estudiantes, que vaya más allá del periodo inicial en la escuela?

Desde esta perspectiva, la escuela no es el lugar privilegiado para el aprendizaje. No es un lugar autosuficiente, o un mundo cerrado en el que los estudiantes adquieren conocimientos para ser aplicados afuera, pero sí es parte de un sistema de aprendizaje más amplio. La clase no es el principal evento de aprendizaje. La vida en sí misma es el

principal evento de aprendizaje. Escuelas, salones y clases juegan un papel para insertarse en esta visión, pero tienen que estar al servicio del aprendizaje que sucede en el mundo.

**Asociaciones.** Un número creciente de asociaciones, profesionales y de otra índole, están buscando medios para centrarse en el aprendizaje a través de la reflexión sobre una práctica. Sus miembros son inquietos y su pertenencia es frágil. Necesitan ofrecer actividades de aprendizaje de gran valor. Las actividades de aprendizaje en pares que son típicas de las comunidades de aprendizaje ofrecen una alternativa complementaria a cursos más tradicionales y publicaciones.

**Sector Social.** En el ámbito de la vida civil hay un interés emergente en la construcción de comunidades para profesionales y personas dedicadas a una práctica. En el mundo de las organizaciones sin fines de lucro, por ejemplo, las fundaciones están reconociendo que la filantropía necesita centrar sus esfuerzos en sistemas de aprendizaje con el objetivo de impulsar exitosamente sus proyectos. No obstante, las personas en este ámbito están buscando conexiones entre sus pares y oportunidades de aprendizaje, con o sin el apoyo de sus organizaciones. Esto incluye el desarrollo económico regional, con comunidades intra-regionales en varios dominios, así como el aprendizaje entre regiones con comunidades que reúnen a profesionales o personas dedicadas a una práctica de varias regiones.

**Desarrollo internacional.** Existe un creciente reconocimiento de que el reto del desarrollo de las naciones es tanto un reto de conocimiento como financiero. Un gran número de personas creen que el enfoque de las comunidades de práctica puede proveer un nuevo paradigma para el trabajo en el ámbito del desarrollo. Se enfatiza la construcción del conocimiento entre las personas dedicadas a este ámbito. Actualmente, algunas agencias u organismos dedicados al desarrollo conciben que su papel es convocar la formación de dichas comunidades, más que proveer conocimiento.

**La Web.** Las nuevas tecnologías, tales como el Internet, han extendido el alcance de nuestras interacciones más allá de los límites geográficos de las comunidades tradicionales, pero el incremento en el flujo de información no hace obvia la necesidad de una comunidad. De hecho, se expanden las posibilidades de comunidad y llamados a la formación de nuevos tipos de comunidades basados en una práctica compartida.

El concepto de comunidad de práctica está influenciando la teoría y práctica en varios ámbitos. Desde sus orígenes humildes en los estudios del aprendizaje de artes y oficios, el concepto fue retomado por compañías interesadas en la gestión del conocimiento y ha encontrado progresivamente su camino en otros sectores. Se ha convertido actualmente en la fundación de una perspectiva del conocimiento y el aprendizaje que alimenta los esfuerzos por crear sistemas de aprendizaje en varios sectores y a varios niveles y escalas, desde comunidades locales, en una sola organización, socios, ciudades, regiones y hasta el mundo entero.

### Mitos sobre las comunidades de práctica

La diversidad de tipos de comunidades a lo largo de diferentes sectores ha demostrado que no hay una receta que pueda servir para todo, a pesar de las demandas que se han hecho para generar una. A continuación, se integran algunas afirmaciones o “mitos” que han ganado cierta popularidad, en parte debido a la interpretación de los escritos iniciales sobre las comunidades de práctica.

**Las comunidades de práctica siempre se auto-organizan**

*Falso.* Algunas comunidades se auto-organizan y son muy efectivas. Pero la mayoría necesitan ser cultivadas para asegurar que sus miembros obtengan un alto valor por el tiempo dedicado a ellas.

**No hay líderes en una verdadera comunidad de práctica**

*En su mayoría, falso.* En muchas comunidades de práctica se necesita tomar decisiones, poner en práctica algunas condiciones y sostener conversaciones estratégicas. No todos los miembros valoran involucrarse en estos procesos. Tanto si se llaman líderes, como coordinadores o administradores, alguien necesita serlo –y también es algo a reconocerles por el papel que juegan.

**Las verdaderas comunidades de práctica son informales**

*Falso.* Hay muchas comunidades de práctica informales. Y hay muchas formales. Entre más sean usadas intencionalmente para desarrollar capacidades estratégicas de una organización o causa, es más probable que tengan que pasar por un proceso formal para ser reconocidas como tales.

**El papel de las comunidades de práctica es compartir conocimiento existente**

*Parcialmente verdadero.* La experiencia que las personas tienen para compartir es claramente importante. Pero las comunidades de práctica también son innovadoras para solucionar problemas. Se inventan nuevas prácticas, crean nuevo conocimiento, definen nuevos territorios y desarrollan una voz colectiva y estratégica.

**Es muy difícil medir el impacto de las comunidades de práctica**

*En su mayoría, falso.* Puede ser difícil atribuir, con 100% de certidumbre, las actividades de una comunidad de práctica a un resultado particular. Se puede, sin embargo, construir un buen caso con información cuantitativa y cualitativa para medir diferentes tipos de valor creado por la comunidad y dar seguimiento a cómo los miembros han cambiado su práctica y mejorado su desempeño como resultado.

**Una buena facilitación es todo lo que se necesita para lograr que los miembros participen**

*Falso.* Una facilitación ingeniosa es muy importante. Pero hay muchas otras razones por las cuales las personas pueden no participar. El dominio debe ser relevante y prioritario para los miembros. El valor de la participación por lo regular necesita ser reconocido por la organización de otra forma los miembros no se molestarán en participar. Los miembros necesitan ver los resultados de su participación y sentir que ellos están obteniendo algo a cambio. Una buena facilitación puede hacer esto visible, pero no es la principal razón por la cual los miembros participan.

**Las comunidades de práctica son lugares armoniosos**

*Puede ser.* Pero si son totalmente libres de conflicto, uno debería preocuparse porque el pensamiento del grupo se puede estar estableciendo a tal grado que algunas voces están siendo silenciadas. Aún más importante, y usualmente muy difícil de conseguir, es que las diferencias se acepten, generan discusiones y contribuyan al aprendizaje.

**Las comunidades de práctica son la solución para todo**

*Falso.* Las comunidades de práctica no sustituyen equipos de trabajo o redes, u otro conjunto de entidades. Cada una tiene su propia razón de ser en la ecología general de un sistema de aprendizaje. En desarrollos recientes de la teoría, hablamos sobre

paisajes de práctica, y la creación de diferentes espacios de aprendizaje social que abren nuevas oportunidades para desarrollar la capacidad de aprender.

### Lecturas adicionales

Para la aplicación de un enfoque basado en las comunidades de práctica a la gestión del conocimiento en organizaciones:

- *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. De Etienne Wenger, Richard McDermott, y William Snyder, Harvard Business School Press, 2002.
- *Communities of practice: the organizational frontier*. De Etienne Wenger y William Snyder. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero 2000, pp. 139-145.
- *Knowledge management is a donut: shaping your knowledge strategy with communities of practice*. De Etienne Wenger. *Ivey Business Journal*, Enero 2004.

Para una cobertura profunda de la teoría del aprendizaje:

- *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. De Etienne Wenger, Cambridge University Press, 1998.
- *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. De Etienne Wenger, Cambridge University Press, 1998.

Para el monitorear el valor creado en las comunidades de práctica y redes:

- *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*. De Etienne Wenger, Beverly Trayner, Maarten de Laat, Rapport 18, Ruud de Moor Centrum, Open University of the Netherlands, 2011
- *Strategic evaluation of network activities*. Highlights of the development of the framework and its application to a project in a blogpost. De Beverly Wenger-Trayner, 2015 <http://wenger-trayner.com/resources/publications/strategic-evaluation-of-network-activities/>
- *Planning and evaluating social learning*. A video and its transcript about the developments of the framework. De Etienne y Beverly Wenger-Trayner, 2015 <http://wenger-trayner.com/resources/planning-and-evaluating-social-learning/>

Otros recursos útiles:

- *Frequently asked questions about communities of practice, networks, and social learning*. De Etienne and Beverly Wenger-Trayner <http://wenger-trayner.com/faqs/>
- *Leadership groups: a practice for fostering leadership in social learning contexts*. De Etienne y Beverly Wenger-Trayner <http://wenger-trayner.com/resources/leadership-groups-for-social-learning/>