



2016ko uztaila  
julio 2016

# El sentido de una Comunidad de Práctica

Maidier Gorostidi  
Funts Project

## Contenidos

- p.1 Comunidad de práctica: historia y definición
- p.2 Principios de una comunidad de práctica
- p.4 Puesta en marcha de una comunidad de práctica
- p.8 Para profundizar

En Las Comunidades de Práctica nacen para gestionar de otra manera el conocimiento que las personas poseen en las organizaciones. Se impulsa su creación y desarrollo desde un marco más flexible y libre que el de las estructuras clásicas jerárquicas y departamentales. De este modo, rompiendo las fronteras de la división tradicional organizacional y apostando por la cultura de la participación, se abre la puerta a la «generación de contextos donde se dan procesos de colaboración que pueden fomentar la inteligencia colectiva» (Salido: 2012, 27).

## 1. Comunidad de práctica: historia y definición.

Las comunidades de práctica tienen historia. La participación de personas en grupos organizados para compartir experiencia desde el hacer, ha acompañado al ser humano en su evolución. Ha sido en los últimos años cuando a esta manera de hacer se le ha puesto nombre: Comunidad de Práctica (Wenger y Snyder, 2000).

El concepto nace en 1999 y se le atribuye la denominación a Etienne Wenger. Posteriormente, otros autores han trabajado en el desarrollo del mismo y en la diferenciación sobre otras ideas similares. El concepto de comunidad de práctica (CoP) emerge con fuerza al hablar de *gestión del conocimiento*, del valor de lo que saben las personas y la manera de hacer explícito el poder implícito que tiene el saber, el saber de la experiencia y la información que tenemos al alcance de la mano.

Pero ¿qué es exactamente una comunidad de práctica? Una CoP es un grupo de personas que comparten una inquietud, un problema o una pasión sobre algo que saben cómo hacer e interaccionan de forma regular para aprender cómo hacerlo mejor. (Wenger, 2007)

---

*"Una CoP es un grupo de personas que comparten una inquietud, un problema o una pasión sobre algo que saben cómo hacer e interaccionan de forma regular para aprender cómo hacerlo mejor."*

---

En esta definición encontramos claves que nos ayudan a distinguir la CoP de un grupo de trabajo, o de un equipo multidisciplinar o de otro tipo de comunidades. Así, para que las comunidades sean «comunidades de práctica» es necesario que presenten y articulen las tres principales características distintivas de la CoP (Wenger, 2004, 2007; Tompkins, 2007):

- El Dominio: **Une, inspira y guía.**

El dominio es el área que **une a los miembros de la comunidad y permite** crear el sentido de identidad común, la definición del área de interés común y de los aspectos claves a mejorar.

- La Comunidad: **Fábrica social del aprendizaje.**

La comunidad fomenta las interacciones y las relaciones basadas en el **respeto y la confianza mutua**; **promueve compartir ideas, exponer la ignorancia** de uno mismo, hacer preguntas incómodas o difíciles a otras personas miembro y escuchar atentamente.

- La Práctica: **Somos lo que compartimos.**

La práctica es un conjunto de ideas, herramientas, casos, información, historias y documentos que una comunidad comparte; es el **conocimiento específico** que la comunidad desarrolla, comparte y mantiene.

Las CoP encuentran un buen lugar para crecer en el momento de cambio organizacional que seguimos viviendo: las estructuras organizativas se abren a la participación, el liderazgo se hace más distribuido, la tecnología nos permite agruparnos superando barreras físicas y se reconoce el valor del conocimiento que poseen las personas y de cómo éste se puede poner al servicio de la mejor construcción de la realidad organizacional.

## 2. Principios de una comunidad de práctica

La necesidad de las organizaciones de “atrapar” el conocimiento de las personas, decíamos en un comienzo que, ha abierto las puertas a nuevas maneras de organizar a las mismas para dar mejor respuesta a los desafíos del mercado y el objetivo de la organización.

En este sentido, lo que sí se aprecia es que «*estas nuevas formas organizativas, emergen fruto de estas antiguas y recuperadas necesidades de humanizar los procesos de intercambio cultural entre las personas y de poner a éstas en el centro neurálgico de todo el proceso*». (Salido 2012: 21)



Fuente: Gobierno Vasco.  
Autor: Mikel Arrazola

---

*“Las CoP encuentran un buen lugar para crecer en el momento de cambio organizacional que seguimos viviendo...”*

---

Vemos así que quienes están detrás de los tres elementos constitutivos de las CoP (dominio, comunidad y práctica) son las personas. Son estas quienes poseen la experiencia, el conocimiento y la voluntad también de querer formar parte de algo más grande que trasciende a su espacio privado. Pero, sin duda, son las apuestas de las organizaciones (activas, impulsando; o pasivas, dejando estar) las que harán efectiva la existencia de CoP en su estructura (CoP formal) o fuera de ella (CoP informal).

Precisamente, la parte humana del proceso en el desarrollo de una CoP se traslada a través de los **principios** que, según Etienne Wenger, se deben tener en cuenta en la configuración de la comunidad de práctica:



Fuente: Gobierno Vasco.  
Autor: Mikel Arrazola

1. Diseñarla para evolucionar: La naturaleza dinámica de las comunidades es clave para su evolución. Por ello, el propósito del diseño de la comunidad no es imponer una estructura fija sino el **ayudar a que la comunidad se desarrolle**.
2. Establecer un diálogo abierto entre las perspectivas internas y externas: Una comunidad de práctica necesita de una **buena perspectiva interior** para liderar el descubrimiento de lo que la comunidad pretende alcanzar. Pero una buena CoP también necesita una perspectiva externa a las personas miembro para ayudarles a ver otras posibilidades.
3. Invitar diferentes niveles de participación: Las personas miembro de las comunidades de práctica tienen **distintas razones para unirse a las mismas** (la comunidad les aporta valor, conexiones personales con otros miembros, oportunidad para mejorar alguna habilidad,...). Y precisamente porque NO todas tienen el mismo interés, NO todas tienen que desempeñar el mismo rol.
4. Desarrollar los espacios público y privado de la comunidad: Las Comunidades son mucho más que un calendario de eventos. El **corazón** de una Comunidad es la **red** de relaciones que tiene cada una de las personas miembro. La mayor parte del input que tienen las personas miembro viene de su día a día fuera de la comunidad.
5. Centrado en el valor: Las comunidades proveen de valor a las propias personas miembro de la comunidad pero también a las organizaciones o a los equipos en los que cada una de ellas trabajan.
6. Combinar cercanía y diversión: Las buenas comunidades deben combinar actividades rutinarias que dan **estabilidad a la Comunidad con actividades más apasionantes que darán** a la Comunidad un **sentido común de aventura**.

7. Crear un ritmo para la comunidad: Las buenas Comunidades de Practicas tienen un **ritmo de trabajo** adecuado a las personas miembro. Un ritmo **demasiado lento** y que les exija poco puede hacer que algunas se desmotiven. Un ritmo **muy duro** puede hacer que se frustren y terminen descolgándose porque les exige demasiado.

Aunque, en un principio, las CoP nacieron como un medio eficaz para gestionar el conocimiento interno de las organizaciones, la potencialidad de esta herramienta la convierte en una aliada necesaria también para el desarrollo de la **comunicación interna positiva**.

Las comunidades de práctica impactan de forma positiva en la comunicación interna en las organizaciones ya que su implementación hace posible democratizar y emerger la comunicación facilitando espacios comunes para que las y los profesionales se puedan sentir cómodos y motivados compartiendo su conocimiento y sentimientos. La comunidad es la estructura que cohesiona. Para Salido (2012: 25) es «*el marco que acoge los flujos de relación, las normas, los procesos de toma de decisiones, los roles y las responsabilidades. Sin una estructura compartida, los equipos se frustran y el caos no les permite ser eficientes*».

En este sentido, cuando activamos una comunidad de práctica, activamos interacciones positivas como la participación activa de las personas, la escucha activa desde la confianza, la aceptación, la generosidad, el respeto, el cambio de mirada o la generación de oportunidad. No hay que olvidar que la primera característica de la práctica como fuente de coherencia de una comunidad es el **compromiso mutuo** de sus integrantes. Según Wenger (2011: 100) «*la práctica no existe en abstracto. Existe porque hay personas que participan en acciones cuyo significado negocian mutuamente*». En este sentido, la práctica no reside en los libros ni instrumentos, aunque puede suponer todo tipo de artefactos. No reside en una estructura previa, aunque no se inicia en un vacío histórico. La práctica reside en una comunidad de personas y en las relaciones de participación mutua por medio de las cuales pueden hacer lo que hacen.

### 3. Puesta en marcha de una comunidad de práctica

Hemos hablado de lo que es una CoP, lo que la caracteriza, la razón por la que tomó forma y fuerza pero ¿cómo se activa una CoP? ¿Qué primeros pasos nos pueden guiar en su puesta en marcha?

Comentábamos que el papel de la organización en la iniciativa de puesta en marcha de la CoP puede ser activo, permitiendo y **apostando** por



Fuente: Gobierno Vasco.  
Autor: Mikel Arrazola

---

*“Las comunidades de práctica impactan de forma positiva en la comunicación interna en las organizaciones ya que su implementación hace posible democratizar y emerger la comunicación...”*

---

---

*“la organización, de un modo u otro, debe apostar por estas nuevas maneras de hacer que se creen. Si esta apuesta no se da o la cultura organizacional es contraria a la participación, el esfuerzo será baldío y contraproducente para las personas que estén inmersas en la CoP.”*

---

nuevas formas de organizarse las personas, concediendo tiempo y espacio para que su funcionamiento se integre como un mecanismo más dentro del entramado de la entidad; o puede ser pasivo, simplemente “permitiendo” o no impidiendo que esto suceda. En cualquier caso, la organización, de un modo u otro, debe apostar por estas nuevas maneras de hacer que se creen. Si esta apuesta no se da o la cultura organizacional es contraria a la participación, el esfuerzo será baldío y contraproducente para las personas que estén inmersas en la CoP.

En consecuencia, mediante la apuesta de la organización por permitir o promover la creación de las comunidades de práctica, se abre el espacio de confianza necesario para avanzar en el campo de conocimiento que se haya elegido o pactado por las personas. Salido lo expresa muy bien cuando afirma que *«las comunidades de práctica interactúan con la estructura formal (...) en un reconocimiento mutuo y cierta complicidad entre ambos “sistemas” (...)»*. (Salido, 2012)

Otra clave previa es la **voluntad de las personas**. Aunque esta idea nos parezca evidente (nada se puede hacer si alguien no desea hacerlo), en la creación de las CoP vemos que este punto es clave en la consecución exitosa de la misma. En ocasiones, es la propia organización la que da la pauta de que se creen CoP y reorganiza las estructuras internas para que la entidad avance desde ahí. Pero el mero hecho de denominar una vieja práctica de una nueva manera “Comunidad de Práctica” sin que a esta nueva manera de hacer le acompañe la voluntad de las personas en hacer distinto (por la razones que sean) no garantiza la existencia de las comunidades de práctica. Éstas se podrán designar como tal pero, *de facto*, no existirán.

Así, la pertenencia a la CoP debe tener una compensación, un valor para la persona; y la organización debe entender que este hecho opera y es necesario que se dé, si realmente desea la creación y mantenimiento de CoPs. Esta compensación personal no tiene por qué ser tangible; es más, en la mayoría de los casos será un intangible (nuevos conocimientos que se adquieren, sentimiento de pertenencia, reconocimiento por parte de otras personas o de la propia organización, sentirse en un espacio de libertad e igualdad dentro de la empresa, saberse parte de un proyecto,...) el que mantenga a las personas apegadas a la comunidad, pero la persona debe sentir que estar ahí “le compensa”. *«Es necesario identificar la motivación, necesidades, expectativas de las personas que lo conforman (...)»* (Salido, 2012)

Una vez sabidas y reconocidas las voluntades de personas y organización para avanzar en este camino definiremos los primeros pasos para **configurar el punto de partida** de la CoP:



Fuente: Gobierno Vasco.  
Autor: Joserra Díez



- 1.- Crear sentido de identidad común, de vínculo:
  - a) ¿Qué cuestiones nos preocupan?
  - b) ¿A qué desafío queremos dar respuesta?
  - c) ¿Cómo conecta este tema con la estrategia de la organización?
  - d) ¿Qué hay en el dominio para nosotros? ¿Por qué nos interesa?
  - e) ¿Cuáles son los aspectos abiertos y punteros en el dominio?
  - f) ¿Qué queremos lograr?
  
- 2.- Generar confianza:
  - a) ¿Qué queremos cada uno, cada una de esta comunidad?
  - b) ¿Cada cuánto nos vamos a ver o interactuar?
  - c) ¿Cómo vamos a funcionar? ¿Tomar decisiones? ¿Resolver conflictos?
  - d) ¿Qué tipo de actividades vamos a hacer?
  - e) ¿Cómo nos vamos a comunicar?
  - f) ¿Con qué otras personas queremos interactuar?
  
- 3.- Decidir el tipo de práctica a desarrollar:
  - a) ¿Qué conocimientos vamos a compartir, desarrollar, documentar?
  - b) ¿Cómo vamos a organizar estos procesos?
  - c) ¿Qué proyecto vamos a abordar?
  - d) ¿De qué fuentes nos vamos a nutrir?
  
- 4.- Diseñar la CoP para su evolución:
  - a) ¿Cómo nos vamos a reunir?
  - b) ¿Cómo nos vamos a coordinar?
  - c) ¿Cómo vamos a gestionar la información?
  
- 5.- Establecer un diálogo abierto:
  - a) ¿Quiénes son las personas que constituyen el grupo Promotor?
  - b) ¿Quién se hace cargo de la administración de la CoP?
  - c) ¿Qué roles vamos a tener?
  - d) ¿Cómo nos vamos a relacionar con las personas externas?
  - e) ¿Qué vamos a querer cada uno, cada una de esta CoP y qué estamos dispuestas a dar?

Esta es la labor de toda una primera fase que enmarca el proceso posterior. Los puntos numerados conforman la fase de Conceptualización (Salido, 2012) o la fase Potencial (Werger, 1999).

A partir de aquí el avance de la CoP continúa en las fases de establecimiento, desarrollo y evaluación de las comunidades, formando a las personas miembro en metodologías de participación y plataformas tecnológicas, en herramientas adaptadas a las especificidades y criterios de funcionamiento previamente establecidos en esa reunión "0" o "kick off" celebrada; llevando a cabo la actividad en los términos establecidos, dinamizando la participación y recogiendo los resultados; evaluando los



Fuente: Gobierno Vasco.  
Autor: Joserra Diez

mismos y presentando los productos o materiales que se estimen oportunos desde la propia CoP.

Pero la vida de una CoP no es lineal, no; más bien todo lo contrario. Cuando se ponen en marcha procesos y también se activan emociones, puede que la sensación de gloria sea grande. Precisamente esta es una de las riquezas de una CoP, un gran valor: el movimiento discontinuo con el que avanza, fruto de la conexión y el intercambio personal y generoso. Y es que si las premisas de base están bien asentadas, la CoP fluye hasta el momento en que las personas que la componen decidan que no sea así o la organización deje de apostar por ella. En definitiva, hasta el momento en que deje de tener el sentido para el que se constituyó.

Para profundizar

>> **WENGER, E.** (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business Press.

>> **SALIDO, M.J.** (2012). *Comunidades de Práctica: Una metodología para construir, desarrollar y fortalecer redes de conocimiento*.

>> **RODRÍGUEZ-GÓMEZ, D., GAIRÍN J., BARRERA-COROMINA A., & FERNÁNDEZ-DE-ÁLAVA M.** (2015). *Las comunidades de práctica profesional: algunas notas desde la experiencia*. J. Gairín (Ed.) *Las comunidades de práctica profesional: creación, desarrollo y evaluación* (pp. 51-73). , Madrid: Wolters Kluwer.