

# COMUNIDADES DE PRÁCTICA, UNA ESTRATEGIA PARA LA DEMOCRATIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, UNA REFLEXIÓN

Lillyana María Giraldo Marín\*  
Luis Fernando Atehortúa Correa\*\*

Recibido: 15/12/2009

Aceptado: 07/05/2010

## RESUMEN

Desde un análisis de integración y correlación de lo general a lo particular y partiendo de las organizaciones como contexto propio en las actuales circunstancias de generación de conocimiento y estimulación del aprendizaje organizacional e individual, se exploran los conceptos de comunidad de práctica y democratización, como estrategia para compartir y orientar el uso del conocimiento en las organizaciones. El presente artículo tiene como objetivo aportar a la construcción del concepto de democratización del conocimiento en las organizaciones, analizando las particularidades, las características y algunos aspectos propios de las comunidades de práctica (CoP), como una estrategia de gestión del conocimiento en las organizaciones que puede favorecer dicho objetivo.

Este artículo se inicia con la presentación de conceptos como comunidad de práctica, estrategia de gestión de conocimiento, democratización. Por último, se hace un análisis que pretende relacionar los conceptos de democratización y comunidad de práctica, de tal forma, que desde ahí se pueda dar respuesta a la pregunta: ¿son las CoP una estrategia para la democratización del conocimiento en las organizaciones? En la parte final se formulan conclusiones sobre la reflexión producto del objeto de estudio de este documento.

**Palabras clave:** comunidades de práctica, estrategia de gestión de conocimiento, democratización, democratización del conocimiento y aprendizaje organizacional, organizaciones.

\* Magister Educación, especialista en Gerencia de la Información. Estudiante del programa de Doctorado en Informática en la Universidad Pontificia de Salamanca - España. Docente de tiempo completo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Medellín. E-mail: [lmgiraldo@udem.edu.co](mailto:lmgiraldo@udem.edu.co)

\*\* Especialista en Gerencia de la información, profesor universitario en las áreas de Gerencia de Información y Gestión del Conocimiento. E-mail: [latehortua@udem.edu.co](mailto:latehortua@udem.edu.co)

# COMMUNITIES OF PRACTICE, A STRATEGY FOR DEMOCRATIZATION OF KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONS

## ABSTRACT

From an analysis of integration and correlation from general to particular and based on the specific context in organizations such as the present circumstances of generating knowledge and stimulating individual and organizational learning, this research have explored the concepts of community practice and democratization, as sharing strategy and to guide the use of knowledge in organizations. It aims to contribute to the construction of the concept of democratization of knowledge in organizations, analyzing the specific characteristics, features, and aspects of the communities of practice, as a knowledge management strategy in organizations, which can support that objective. This article begins with an introduction and presents concepts such as: community of practice, knowledge management strategy, and democratization. Finally, an analysis which seeks to relate the concepts of democracy and community of practice, so that from there, the question: are communities of practice, a strategy for the democratization of knowledge in organizations? may be answered. In the final section, conclusions about the ideas resulting from the reflection on the object of study of this document are drawn.

**Key words:** communities of practice, knowledge management strategy, democratization, democratization of knowledge and organizational learning, organizations.

## INTRODUCCIÓN

Históricamente, la gestión del conocimiento (GC) ha tenido un desarrollo en las organizaciones; a medida que el conocimiento adquiere más valor, él ha reemplazado al capital como un factor importante de la producción, y asimismo, se ha convertido en una variable económica predominante para las empresas; es una nueva fuente de riqueza, que exige como recurso una estructura organizacional más orgánica en la cual están en entredicho la estabilidad de los cargos y las funciones, y demanda, por lo tanto, procesos de adaptación cada vez más centrados en la comunicación y el aprendizaje del conocimiento [1]

Sin embargo, es importante aclarar que la gestión del conocimiento ha estado inspirada en dos aspectos: el advenimiento de las tecnologías de información y comunicación que han dado lugar en buena parte de su evolución a una proliferación y aumento de los datos, y la información en las organizaciones. La necesidad urgente no es de más información, sino de mejores maneras de decantarla, organizarla e interpretarla, es decir, de conocimiento. En este sentido, el desafío ya no es procesar la información, sino crear, comunicar, disponer y conservar el conocimiento. Lo que lleva a identificar un segundo aspecto y es el del reconocimiento que se hace del conocimiento como recurso y producto generador de capacidad y ventaja competitiva.

Acordes con la evolución del conocimiento en las organizaciones se puede definir que la primera generación de gestión del conocimiento estuvo marcada por la orientación hacia la gestión de contenidos, pues había una mayor disponibilidad y demanda para el almacenamiento y distribución de datos e información, por las facilidades que proporcionaban las tecnologías de información y comunicación en ese momento. Para la segunda generación de GC, su evolución se da a partir de la necesidad del intercambio entre las personas y la creación de conocimiento. Estos dos nuevos

aspectos obligan a las organizaciones a crear estrategias que permiten gestionar y promover la colaboración para el intercambio de conocimiento. Para la tercera generación de GC se hace necesaria la integración de esas colaboraciones; como una de las respuestas a esta necesidad se empiezan a conformar de manera voluntaria en las organizaciones *CoP*, iniciativas de GC que pretenden la conformación espontánea de grupos de personas que comparten un conocimiento sobre un tema específico, y donde algunos de sus objetivos son: la participación, las relaciones entre sus participantes, la comunicación, la creación, la innovación y la transferencia del conocimiento, haciendo énfasis en la calidad superior, el mejoramiento continuo y el aprendizaje organizacional, lo cual exige un acceso al conocimiento de todos los miembros de la organización.

De lo anterior se deriva que el interés de este artículo es explorar en la literatura disponible sobre el tema, si las *CoP* sí promueven, en la organización, la democratización del conocimiento, desde una estrategia organizacional que apunte a los logros de los objetivos de la misma.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, otro aspecto importante de la GC son los distintos enfoques que se le han dado a esta en las organizaciones: el primero es el enfoque evolutivo, panorámico y duradero, el cual ha permitido contemplar los rasgos más generales de los procesos de generación de conocimiento en una organización; el segundo enfoque se dirige a la construcción más íntima y más cotidiana del conocimiento, determinada por la calidad de los intercambios y la participación de las personas que deben hacer una tarea en conjunto, lo que crea un nicho para que los temas de interés común generen implicaciones, ofrecimiento de ayuda y apoyo mutuo, y de compartir significados y construcción de identidad.[2]

De lo expuesto anteriormente, se podría afirmar que las *CoP* se presentan como una estrategia de GC, que permite la integración, la comprensión,

el compromiso mutuo y repertorio compartido de recursos intangibles, que es el resultado de una práctica compartida de las personas y de sus conocimientos desde la conformación espontánea de dicha comunidad. Por lo tanto, las *CoP* deberán propiciar los escenarios donde se promuevan los procesos de creación, innovación, transformación e intercambio de conocimiento, que realmente permitan comunicar este dentro de las *CoP* y de la organización, donde han surgido ellas. Podría decirse de una vez que la discusión que se propone en el presente artículo, se orienta a dar respuesta a la pregunta ¿son las comunidades de práctica una estrategia para la democratización del conocimiento en las organizaciones?

## 1 MATERIALES Y MÉTODOS

El proceso de indagación que involucró la realización del artículo implicó inicialmente la selección de bibliografía específica, orientada por el concepto de comunidad de práctica, lo que llevó a seleccionar 50 textos, relacionados con trabajos de investigación, libros, artículos, entre otros. Asimismo, para los temas de GC, estrategia de GC y democratización, se hizo una revisión general para seleccionar artículos y autores que estuviesen más específicamente relacionados con los temas en cuestión y aportaran más sobre la pregunta objeto de reflexión.

En este mismo orden, y situados en la tercera generación (integración de las colaboraciones) y segundo enfoque de la gestión de conocimiento (valoración de los intercambios y la participación), se realizó un análisis de integración y correlación de lo general a lo particular, de los conceptos desde los cuales se pretende abordar el objeto de estudio de este artículo, lo cual implicó partir de la organización como ámbito para la creación, transformación, innovación, distribución y comunicación del conocimiento, condiciones necesarias

para desarrollar y potenciar la creación de *CoP*, donde se faciliten la unión, integración y alineación de procesos de GC orientados por principios colaborativos, enmarcados en compartir lo que se comprende, soportado por la negociación de un compromiso mutuo, de compartir conocimientos desde los intereses comunes de sus participantes, lo que potencia el involucramiento de todos los miembros de la comunidad con un mayor alineamiento de todas las funciones, como también un mejor diseño y control de procesos que son el nicho para el surgimiento de una gran cantidad de iniciativas de mejora con respecto a la estrategia, la cultura, los recursos, los productos, la administración y los mercados. Asimismo, se hizo un análisis horizontal para hacer una correlación de categorías como democratización, estrategia de GC, para luego integrarlo al concepto de las *CoP*.

Afín con el objetivo que se desprende de la pregunta que orienta el presente artículo, se hizo una exploración de la literatura sobre GC, de lo cual se evidencia la necesidad de que futuros trabajos profundicen sobre el tema en cuestión permitiendo abordar aspectos conceptuales, axiológicos y metodológicos involucrados GC en el interior de las *CoP* en las organizaciones.

## 2 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la medida que el trabajo humano deja ser solo habilidad y aborda el perfeccionamiento de competencias soportadas por la posesión de conocimiento experto, pasa a convertirse en una serie de actos singulares realizados con experticia que exigen funciones decisionales complejas basadas en la comprensión y la convalidación social del conocimiento, facilitando su crecimiento e innovación. En este sentido hay que reconocer que el conocimiento reside en las personas que al aplicarlo, verbalizarlo, compartirlo, transformarlo y reflexionarlo dan cuenta de la naturaleza diná-

mica del mismo, fundamentado en la verificación y convalidación que hacen los otros participantes ubicando la relación entre el conocimiento y la acción en el centro de la reflexión de la gestión del conocimiento, dándole con esto una dimensión colectiva que permite crecimiento y perfeccionamiento de dicho conocimiento.

### 3 COMUNIDADES DE PRÁCTICA, COP

El concepto fue creado por Etienne Wenger en su obra: "Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad". Desde el enfoque de Wenger, la organización no es una pirámide que se mueve por relaciones de autoridad y de obediencia; todos saben que en las organizaciones la mayoría de los individuos no hacen lo que se les ordena hacer, por el contrario, ellos hacen lo que sus jefes hacen. Por lo tanto, los motores de la acción de las personas que conforman la organización no están en la obediencia, sino en el significado, es decir, en el sentido que los individuos le otorgan a lo que hacen. Consecuente con lo anterior, el sentido dentro de la *CoP* es una construcción colectiva de los otros significados.

Para Wenger las organizaciones son una "constelación de comunidades de práctica", un conjunto de redes interpersonales productoras de sentido y generadoras de conocimiento. Cada comunidad tiene sus propios participantes, sus propios temas, su identidad y sus propias formas de interrelacionarse, compartir y producir nuevo conocimiento. Así, se puede definir entonces que cada comunidad tiene su propio sistema de creencias, tiene una forma particular de ver las cosas que produce sentido y conocimiento a través de la interacción entre quienes tienen contacto más o menos cercano. Es decir, se podría afirmar que desde su propia identidad las *CoP* tienen su propia cultura y esta no es la misma de la organización.

Por la naturaleza de la comunidad de práctica se reconoce que estas tienen una dinámica propia, que puede o no ser consecuente con la estructura formal donde está contenida. La identidad de una comunidad de práctica no la define la organización ni tampoco ella misma; la identidad de la comunidad surge de un proyecto colectivo que sea valioso, construya autonomía y tenga sentido para sus miembros y, por ende, para la organización.

Es en estas ideas de autonomía y proyecto colectivo de las *CoP*, en donde se soportó la revisión de los textos para dar cuenta de que las comunidades de práctica deben propiciar la democratización del conocimiento, como una esfera que permite que sus participantes compartan y construyan conocimiento desde sus propias motivaciones intereses y libertades, siempre en la búsqueda del bien común.

En esta misma línea, Henri [2] afirma que, el alambique donde se destila el conocimiento en las organizaciones son las *CoP*. Cada *CoP* es un conjunto de personas que hablan de sí mismas como "nosotros" porque comparten un proyecto común, una identidad dada por la pertenencia a la comunidad y un repertorio de preguntas y respuestas frente a los problemas que son objeto de trabajo de la comunidad de práctica. Las *CoP* exploran la relación entre los conocimientos organizacionales y la acción colectiva. Este autor construye su argumentación alrededor de la producción social de significados, de las experiencias y las acciones, dentro de un proceso que él llama negociación de sentidos.

Al respecto para [3], la dimensión social de la construcción de sentido ha sido desarrollada por otros autores. Weick [4] considera que la creación de sentido tiene a la vez un carácter dinámico y en construcción; se trata de crear, inventar y poner en escena ciertas interpretaciones sobre una situación vivida. Pero, para Wenger [5], la noción de negociación de sentido tiene un significado desde la perspectiva social, estrechamente incorporada a la práctica. Así, él precisa, que es necesario com-

prender que el término “negociación”, tal como él lo concibe, está ligado al saber-hacer.

Es así, que el término comunidad de práctica se refiere a la comunidad que actúa como un programa de estudios para la vida del aprendiz en la organización. Una vez que se articuló el concepto, empiezan a verse estas comunidades en todas partes, incluso donde no existen sistemas de aprendizaje formal [2]. Por tanto, no se circunscribe a la organización formal de educación, sino, que también ubica otros espacios de aprendizaje como lo son las organizaciones sociales o productivas.

Para Wenger [3], la supervivencia de una organización está dada por su capacidad para diseñarse a sí misma como un sistema social de aprendizaje, lo que quiere decir que no solo deben considerarse las *CoP*, sino también las relaciones que tienen entre sí ellas para participar en actividades de aprendizaje, pues es la disposición que tengan los miembros de las comunidades para compartir conocimiento lo que potencia las condiciones de democratizar el conocimiento en ellas y por fuera de las mismas en el contexto de la organización.

Por lo tanto, las *CoP* se podrían definir como algo más que equipos de trabajo; estas no son organizaciones corporativas; la naturaleza de una *CoP* es la espontaneidad con la que se conforman y la motivación de participación que tienen sus miembros destacándose la intensidad de sus vínculos sociales y la intención de aglutinación que crea. *Las CoP* comparten un sentido de empresa común, un sentido de mutualidad e interdependencia y un repertorio de conductas compartidas. [3]

Siguiendo a Wenger [3], este propone que las *CoP* tienen tres características esenciales que son las que la definen como comunidad: un dominio, una comunidad y una práctica; si bien todas las comunidades de práctica tienen estas tres características, estas pueden ser conformadas de distintas formas [3]:

- Algunas son muy pequeñas, algunas son muy grandes, a menudo con un grupo básico, y muchos miembros periféricos”
- “Algunas son locales y otras están dispersas geográficamente”
- “En algunas sus miembros pueden verse cara a cara, algunas utilizan Internet como único medio de comunicación”
- “Algunas están dentro de una organización o son miembros de diversas organizaciones. Algunas son reconocidas formalmente, a menudo con el apoyo de un presupuesto, y algunas son totalmente informales, e incluso invisibles”

Para [5] las *CoP* son una fuente básica para la creación de conocimiento. Consisten en un grupo de personas que se unen para compartir experiencias positivas o negativas, procedimientos acertados o fallidos, pues su función primordial es compartir prácticas a partir de las cuales sea posible crear o generar conocimientos para que el grupo pueda avanzar y obtener mayores y mejores éxitos, que se traducen en mayores eficiencias organizacionales, lo cual exige acceso y disponibilidad del conocimiento que lo vincula con las lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos del pasado.

Como todo proceso, se requiere una dirección que facilite los encuentros, sin desconocer que se puede crear un liderazgo colectivo. Se resalta que la función primordial de las *CoP* es compartir prácticas a partir de las cuales sea posible crear o generar conocimientos para que el grupo pueda avanzar y obtener éxitos. En este sentido las *CoP*, se pueden proponer como modelos alternativos de aprendizaje individual y organizacional, asimismo, ellas podrán asumir roles de liderazgo en procesos educativos de la organización.

La condición de libertad y de democracia que tienen las *CoP* es la oportunidad que dan a sus miembros de relacionarse y moverse entre constelaciones de *CoP*, desde la posibilidad que brinda su concepción de transformarse en redes



sociales. Cada persona tiene autonomía para integrar varias *CoP*, esto siempre y cuando se cuente con los dominios de conocimiento que validen y permiten esa participación en dicha comunidad y esta participación puede cambiar de forma; en este sentido la persona puede elegir dejar de pertenecer a algunas o integrar otras. [6]

Estas diversas formas de relacionarse y la flexibilidad que permiten las *CoP* a sus participantes conducen a identificar tres tipos posibles de interacciones que se dan en ellas, estas son: la primera serían las interacciones internas, la segunda las interacciones de la comunidad de práctica con los demás miembros de la organización y la tercera la interacción entre las comunidades. Sus acciones compartidas están vinculadas con ella y con otras comunidades, sus miembros son al mismo tiempo miembros de otras comunidades; sus mecanismos y herramientas están disponibles para diversos grupos. [6]

Reorientar la atención hacia las *CoP* que operan dentro de una organización en las redes más amplias en las que se conectan permite encontrar un espacio intermedio entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional y ayuda a pensar el aprendizaje colectivo en dos planos: el de la *CoP*, como ya se ha mencionado constituye una unidad de aprendizaje con un proyecto en común, un conjunto de recursos compartidos, una historia en común, y los de los “puentes” entre comunidades práctica, es decir, las relaciones entre sus miembros. [2, 6]

Este concepto de construcción de aprendizaje desde lo individual como desde lo organizacional y la existencia de puentes entre las *CoP* es otro escenario de participación importante que promueve la democratización del conocimiento en las organizaciones, pues permite la interacción de los individuos en la comunidad desde su autonomía, compromiso y responsabilidad, y también puede participar en la interacción entre comunidades.

Por su parte, [7] señala que una *CoP* es la crea-

ción de espacios de comunicación entre miembros de una empresa para lograr que puedan compartir la visión, las historias y las técnicas relacionadas con sus necesidades específicas en el puesto de trabajo en la cual todos deben aprender de todos. Es la construcción de una red social.

Desde este punto de vista, lo más relevante es el cambio de paradigma que se produce al concentrarse el conocimiento en un grupo y no en una persona, permitiendo eliminar los egos que producen un bloqueo en el aprendizaje; en consecuencia, aquellos que se sentían indispensables por poseer la información y el conocimiento deberán cambiar, permitiéndose el intercambio del conocimiento con otros individuos, y serán reconocidos por su participación y liderazgo. Esta nueva tendencia es interesante y ayuda sobremanera a acelerar la velocidad del aprendizaje; sin embargo, dado que no todo podrá ser documentado, entonces es el grupo quien se posiciona como el especialista en un dominio del conocimiento particular [8], proporcionando con esto un liderazgo colectivo y en algunos momentos particulares generando un liderazgo situacional. Lo anterior muestra cómo a partir de la participación, se genera un nuevo modelo mental colectivo con respecto a la posesión y utilidad del conocimiento, lo que promueve el compartir conocimiento, suscitando en las personas ser más participativas dentro de las *CoP*.

Pero esta voluntad de participación que tienen las personas de la *CoP* está orientada según [2] citado en [9] por las dimensiones de la *CoP*, estas son: a) compromiso mutuo que consiste en el hecho de que cada miembro comparta su conocimiento y acepta el de los otros, otorgando valor a la misma comunidad; b) la empresa conjunta, aun cuando los intereses sean diferentes hay un proceso de negociación y llegar a compartirlos y juntar esfuerzos para lograrlos y c) el repertorio compartido al ir adoptando rutinas, palabras, herramientas, maneras de hacer, símbolos, conceptos incorporándolas a las prácticas.

Si bien el concepto de *CoP* apenas cuenta con escasos cinco años de desarrollo, son muchas las experiencias que las organizaciones han tenido en su implementación; por lo tanto, estas experiencias han conducido a la evolución del concepto; en este sentido, autores como Henri y Pudelko proponen aspectos como la agrupación que se da de los participantes y de sus conocimientos. El vínculo social que se desarrolla entre los participantes de la *CoP* ha marcando a las *CoPs* como la evolución final y madura de grupos de personas que desean crear, transformar, innovar y compartir conocimiento en las organizaciones. Esta disponibilidad de las comunidades favorece ampliamente los escenarios para la democratización del conocimiento en las organizaciones, pues los fuertes vínculos entre los participantes y su intencionalidad de agremiación contribuyen para su efectiva participación y colaboración, asimismo, para el logro de sus objetivos comunes.

#### 4 DEMOCRATIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

La democratización entendida como la implementación, ampliación y/o profundización de la democracia, debería ser entendida como la necesidad de una mayor comprensión de la naturaleza de las instituciones democráticas, su funcionamiento y los motivos por los que progresan o fracasan. La democracia tiene un sentido útil, sólo si se le define en términos institucionales, pero también supone negociaciones, compromisos, acuerdos y el convencimiento de la necesidad de resolución pacífica de diferencias. [10]

La democracia como sistema de relaciones horizontales no solo designa una forma de organización política, sino también una forma de convivencia y organización social menos vertical, más horizontal, con relaciones más igualitarias entre sus miembros, que consolidan relaciones

o acciones de democratización. En este sentido el uso habitual del término democratización nos vincula con relaciones más horizontales, de libre participación, pero con compromiso y alteridad. Desde esta perspectiva se pueden presentar como ejemplo de democratización: la democratización de las relaciones familiares, de las relaciones laborales, de la empresa, de la universidad, de la escuela, de la cultura, entre otras.

En [11], se plantean tres puntos fundamentales para entender un proceso de democratización: libertad de expresión, igualdad de derechos y representatividad y estructuras sociales sólidas y legitimadas.

En la génesis y consolidación de la comunidad de práctica, los anteriores tres puntos fundamentales del proceso de democratización deben orientar el compartir, transferir, adquirir, aplicar y evaluar el dominio de conocimiento de la comunidad de práctica, lo cual debe dar pie a identificar a la comunidad de práctica como estrategia de generación de valor, al estimular el aprendizaje organizacional e individual. Por lo tanto, la estrategia de GC basada en la consolidación de relaciones horizontales y en una forma de convivencia de mayor participación que genera un capital relacional como es la confianza podrá posibilitar la democratización del conocimiento fundamentada en la *CoP*, pues fortalece aspectos propios de la comunidad como la ética, diferentes niveles de implicación de los miembros, de ofrecimiento de ayuda, de apoyos mutuos, y de compartir significados y construcción de identidad [1]. Estos autores también señalan que cuando las comunidades evolucionan, pueden tomar dos posibles caminos: el primero es evolucionar hasta altos niveles de vínculo social e intencionalidad de unión, y el segundo llevar al despojo de los vínculos sociales y a la alteración del modo y del grupo. Si la comunidad se construye bajo los preceptos de democratización antes mencionados se espera que esta pueda llegar a tener la autonomía y la libertad de crear vínculos sociales inspirados en la intencio-



nalidad de unión, pero con una unión soportada en la convicción del progreso de la comunidad y el de sus participantes y como resultado de esta, la orientación de la organización al alcance de sus objetivos.

Estas dos alternativas que plantean Henri y Pudelko [2] son elementos que combinados con el reto que tienen los miembros de las *CoP*, como son el de desarrollar personal y enriquecer la práctica profesional a través de compartir conocimiento complementarios entre sus miembros [1], se convierten en los pilares que apoyan la estrategia de gestión de conocimiento en la organización, donde la iniciativa son las *CoP*, y a través de estas se debe lograr permitir el acceso, el intercambio, la integración, y la distribución igualitaria de los conocimiento entre los participantes, inspirados en los principios definidos en el proceso de democratización.

Por esta razón, el análisis horizontal de la democratización del conocimiento y las *CoP* como estrategia de GC en la organización propone que si los participantes de la comunidad, que a la vez son miembros de la organización, no están inspirados y motivados por los valores fundamentales que plantea la democratización, por los objetivos que tiene la *CoP* y por los retos tanto individuales como colectivos que persigue dicha comunidad, no se logrará una verdadera cohesión entre los miembros de la comunidad y, por tanto, los resultados obtenidos no van a ser los esperados, perdiendo con esto su legitimidad como grupo dentro de la misma comunidad y por fuera de ella.

Por lo tanto, para que las comunidades de práctica en la organización se conviertan en verdaderos escenarios de participación y donde se pueda lograr una democratización del conocimiento, estas deberán ser conformadas por personas motivadas por sus propios intereses y los de los demás, permitiendo una participación igualitaria entre sus miembros para construir identidad y confianza en el interior de la comunidad y por fuera de esta.

## 5 CONCLUSIONES

Las *CoP* que operan dentro de una organización y las redes más amplias en las que se conectan permiten encontrar un espacio intermedio entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional. Ayuda a pensar el aprendizaje colectivo en dos planos: el de la *CoP*, como ya se ha mencionado, constituye una unidad de aprendizaje con un proyecto en común, un conjunto de recursos compartidos, una historia en común, y los de los “puentes” entre comunidades de práctica, es decir, las relaciones entre sus miembros. En este sentido el uso habitual del término democratización nos vincula con relaciones más horizontales, de libre participación, pero con compromiso y alteridad. Desde esta perspectiva se pueden presentar como ejemplo de democratización: la democratización de las relaciones familiares, de las relaciones laborales, de la empresa, de la universidad, de la escuela, de la cultura, entre otras.

Las *CoP* son escenario que favorecen el aprendizaje individual y organizacional, la distribución, comunicación y la creación de nuevo conocimiento en las organizaciones que tienen bien definida su estrategia de gestión de conocimiento. Así mismo, las *CoP* tendrán que estar en constante evolución y crecimiento, pues, esto motivará la participación de sus miembros [12]

La comunidad de práctica deberá entender las interacciones que existen y las que no existen (pero que deberían existir) entre las comunidades que constituyen el capital social de la organización adentro y afuera. Dicho de otra manera tender puentes entre ellas, condición que posibilita la interacción y por ende la democratización [3]

La familia, un grupo de colegas, un equipo de trabajo, pueden ser vistos como *CoP*, siempre que haya un sentido de empresa común, un sentido de mutualidad o de interdependencia y un repertorio de conductas compartidas. [3]

Dicho de otro modo, la ventaja competitiva de la organización es mayor en cuanto sus capacidades sean realmente distintivas y difícilmente imitables, de aquí la importancia de la gestión del conocimiento en la organización [13]

Esta es la razón primordial por la que existen las comunidades de práctica en las organizaciones, pues estas se convierten en nichos de aprendizaje y de creación de conocimiento relevante dentro de la organización, apoyándose en estas para generar parte de su ventaja competitiva.

## REFERENCIAS

- [1] H. Beazley *et al.*, *La Continuidad del Conocimiento en las Empresas*, Bogotá: Editorial Norma, 2003, 375 p.
- [2] F. Henri, y B. Pudelko, "Understanding and Analysing Activity an Learning in Virtual Communities," *Journal of Computer Assited Learning*, vol. 19, no. 4, pp. 474-487, 2003.
- [3] E. Wenger, (2000), "Communities of Practice and Social Learning Systems," [Electronic Article], vol. 7, (no. 2), 225-246, Disponible: <http://org.sagepub.com/cgi/content/short/7/2/225>.
- [4] K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage, 1995, p.
- [5] E. Wenger, *Communities of Practice: learning, meaning, and indetity*: Cambridge University Press, 1998, 45 p.
- [6] E. Wenger, y McDermott, *Cultivating Communities of Practice*, Boston: Harvard Business School Press, 2006, p. 285.
- [7] E. Wenger *et al.*, *Cultivating Communities of Practice: a guide to managing Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press, 2002, 283 p.
- [8] M. Gaviria, "Gestión del Conocimiento y Comunidades de Práctica en Laboratorios de Investigación del Polo Científico Grenoblés en Francia," *Revista Iberoamericana de Bibliotecología*, vol. 31, no. 2, pp. 45-78, 2008.
- [9] E. Soto, y A. Sauquet, *Gestión y Conocimiento en Organizaciones que Aprenden*, Mexico D.F: International Thomsom Editores, 2007, 126-129 p.
- [10] M. Vásquez, y E. Gore, "Aprendizaje Colectivo y Capacitación Laboral," en XIII Congreso de Capacitación de ADCA, Buenos Aires Argentina, 2002.
- [11] D. Lazo. «Comunidades de Práctica y Gestión del Conocimiento,» mayo, 2008; Disponible: <http://www.lavozdelazo.blogspot.com/2005/09/comunidades-de-practica-y-gestin-del.html>.
- [12] R. Garcia *et al.*, "Comunidades de Práctica: una estrategia para la cración de conocimiento," *Revista Vasconcelos de Educación*, vol. 2, no. 2, pp. 110-121, Enero-Junio, 2007.
- [13] S. Sanz, "Comunidades de Practicas Virtuales: acceso y uso de contenidos," *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, vol. 2, no. 2, pp. 26-35, 2005.