

# La creación de valor en comunidades de práctica

Marisa Vázquez Mazzini, enero de 2022

## Había una vez...

Había una vez una empresa en la cual las mujeres difícilmente accedían a puestos de conducción. Por eso sorprendió cuando ocho ingenieras fueron promovidas a cargos de jefatura. Ya en su nueva función, estas ocho jefas decidieron constituirse como comunidad de práctica para indagar sobre Liderazgo Femenino. Acordaron un plan de trabajo que incluía lecturas, intercambios con colegas y capacitación específica. Incluso se asignaron un nombre: “Las Diversas”. Ciertas tradiciones corporativas —sostenían— estaban atentando contra el prestigio de la marca empleadora. Aspiraban entonces a construir nuevas maneras de trabajar, más a tono con el mundo laboral actual.

Cuando comenzaron a conversar sobre esto con sus gerentes y compañeros encontraron buena recepción. Sin embargo, pronto quedó claro que el reconocimiento a la iniciativa era sólo discursivo. Tenían que pagar con su dinero las capacitaciones porque “para esos temas” no había presupuesto. El Comité Directivo nunca tenía tiempo para considerar sus ideas. Con el argumento de la presión por los resultados, sus gerentes les negaban el permiso para reunirse en horario de trabajo. Finalmente “Las Diversas” se convencieron de que su aporte no era bienvenido. Así y todo, hoy siguen con el mismo interés aprendiendo juntas y enriqueciendo su práctica... por su cuenta y más allá de la organización en la que trabajan.

En otro tiempo y lugar, había una vez una empresa financiera que debía *aggiornarse* para mantenerse competitiva. Semejante reto parecía imposible sin líderes que tuvieran la capacidad de impulsar el cambio, por arduo que resultara. Por eso el equipo directivo encargó al área de Talento un mapeo de competencias de todos aquéllos que tuvieran gente a su cargo. De la totalidad de personas mapeadas, veinte se revelaron como especialmente competentes para el desafío. Se les brindó un programa de capacitación —costoso, diseñado “a medida”— y se las convocó a integrar la Comunidad de Líderes Transformadores.

Los veinte asistieron a los primeros encuentros de la Comunidad con buena disposición. No obstante, el proyecto no se sostuvo en el tiempo. Sus integrantes tenían otras prioridades de negocio, no entendían del todo el sentido de las reuniones y no consideraban que la Comunidad les aportara algo valioso.

## La “fuerza motriz” de las comunidades de práctica

Ninguno de los dos relatos podría considerarse un caso de éxito. En el primero faltó respaldo por parte de la empresa. “Las Diversas” siguen co-creando y aprendiendo, aunque al margen de la compañía. Los Líderes Transformadores no llegaron a constituirse como comunidad de práctica, no por carecer de respaldo sino de participación comprometida.

La implicación personal y el respaldo institucional constituyen las dos condiciones para que las comunidades de práctica fructifiquen y nutran a la organización. Sin embargo, el “peso relativo” de ambas condiciones no es igual. Una comunidad sin respaldo puede, con esfuerzo de sus integrantes, evolucionar en contextos adversos. Es el caso de las comunidades ignotas o las contrabandeadas a las que se refiere Wenger (1). Sin compromiso de sus miembros, en

cambio, no hay producción colectiva posible. Desde la cúpula podrán montarse sistemas de reconocimiento material o simbólico a la participación. Sabemos, no obstante, que la motivación genuina proviene del sentido y del propósito. La “fuerza motriz” de las comunidades de práctica reside en el deseo de crear con otros, en la percepción de su valor por parte de quienes la componen.

Más aún: el compromiso en la participación, sostenido en el tiempo, coloca a la comunidad de práctica en mejores condiciones de lograr respaldo. La vitalidad con la que sus integrantes hablan de su quehacer compartido constituye en sí misma un mensaje, que informa al resto de la organización *“acá hay algo que vale la pena”*.

## Los ciclos de valor

¿Qué es exactamente “eso” que vale la pena? Wenger, Trayner y De Laat (2) responden a la pregunta mediante la idea de “ciclos de valor”. La dinámica colectiva —señalan— genera multiplicidad de elementos que dan sentido a la membresía. Algunos de ellos se construyen en el cortísimo plazo; otros, con el tiempo y a partir de las concreciones previas. La secuencia de ciclos de valor mantiene vivo el entusiasmo, merced a los renovados beneficios que los miembros van encontrando en el intercambio.

Revisemos, en línea con los tres autores mencionados, cuáles son los cinco ciclos en los que se despliega la creación de valor en las comunidades de práctica.

**1 – VALOR INMEDIATO: actividades e interacciones.** Se trata de la primera y más básica contribución de una comunidad de práctica a sus integrantes. La posibilidad de ayudar, de ser ayudado, de compartir experiencias o encontrar una respuesta constituye una fuente de valor, tal vez la única durante los primeros tiempos de vida de la comunidad.

**2 – VALOR POTENCIAL: capital social y cognitivo.** Por el hecho de intercambiar, los miembros de una comunidad de práctica enriquecen su capital social y cognitivo. Adquieren contactos, referencias, herramientas para la acción, habilidades... Todas estas adquisiciones valen potencialmente: el individuo sabe que contará con ellas cuando las necesite, o cuando decida sacarles provecho.

**3 – VALOR APLICADO: cambios en la práctica.** Este tercer ciclo se manifiesta cuando el beneficio potencial del ciclo anterior se materializa en concreciones: vínculos sólidos entre personas que se referencian recíprocamente, planes de acción, transferencia de habilidades a contextos diversos. En esta instancia, cuando la comunidad de práctica puede mostrar logros tangibles, comienza a hacerse visible el aporte que puede proporcionar a la organización.

**4 – VALOR CONCRETADO: mejora del desempeño.** Las concreciones del ciclo tres no alcanzan para obtener pleno respaldo. Si la comunidad de práctica aspira a lograr aval y recursos para su quehacer, tiene que ser capaz de producir mejoras en el desempeño. El saber co-creado en la dinámica colectiva debe reflejarse de algún modo —cualitativo o cuantitativo— en resultados relevantes para la organización.

**5 – VALOR REFORMULADO: redefinición del éxito.** Este último ciclo se concreta cuando el aprendizaje colectivo conduce a reconsiderar los criterios para definir el éxito. Esto supone replantear estrategias, proponer nuevas métricas, desafiar la inercia institucional. Las

comunidades de práctica que llegan a esta instancia son las que aprendieron a manejar constructivamente sus relaciones con otros grupos, especialmente con el equipo directivo.

## Recomendaciones para el cultivo de comunidades de práctica

¿De qué manera podemos favorecer el tránsito entre estos cinco ciclos? ¿Cómo podemos facilitar la creación de valor de modo que sus miembros mantengan vivo el deseo de participar y la organización brinde su apoyo? Revisemos algunas orientaciones.

### a) Audiencias múltiples y valor percibido

Quienes nos dedicamos al aprendizaje en organizaciones solemos asignar a las comunidades de práctica un “valor intrínseco” y a asumir un reconocimiento universal de sus bondades. La idea de “ciclos de valor” nos lleva, en cambio, a pensar en audiencias con valoraciones particulares. ¿Por qué un individuo podría querer participar? ¿Qué justificaría que gerentes y directores asignaran presupuesto a tal o cual comunidad de práctica? ¿Cuáles podrían ser las expectativas de otros grupos? Estas preguntas nos permiten bocetar diferentes fuentes de atracción, con miras a lograr compromiso y respaldo.

### b) La lógica de lo emergente como fuente de valor

Una comunidad de práctica no está regulada por objetivos o por plazos. Es la dinámica del intercambio —impredicible, siempre sorprendente— la que da lugar a la co-creación progresiva de elementos de valor. Evitemos entonces la pretensión de “controlar” su producción, como si pudiéramos establecer *a priori* qué tiene que generar y cuándo. Mantengámonos atentos a su propio devenir, identificando oportunidades no invasivas de contribución fructífera.

### c) Investigar y visibilizar

Debido a su carácter emergente, las comunidades de práctica no suelen estar representadas en el diseño organizacional. El organigrama no nos dice nada respecto de dónde están o qué hacen. Para detectarlas se requiere de un trabajo de indagación cuidadoso, orientado a descubrir dinámicas colectivas informales en un entorno altamente formalizado. Una vez identificadas podemos —si sus miembros así lo deciden— ayudarlas a adquirir visibilidad, explicitando de qué modo sus prácticas específicas aportan a otros grupos o equipos.

La creación de valor en las comunidades de práctica no puede gestionarse “desde fuera”. Surge del intercambio comprometido entre sus miembros y se incrementa con el estímulo que la organización esté dispuesta a proporcionar. Tenemos mucho para ofrecer desde nuestro rol, siempre y cuando estemos dispuestos a entregarnos a una dinámica que no podemos prever y adoptemos una genuina disposición de ayuda respetuosa.

Marisa Vázquez Mazzini  
Aprendizaje en Organizaciones

Lic. en Ciencias de la Educación (UBA) – Magister en Antropología Social (IDES-IDAES/UNSAM)

1 de febrero de 2022

## Referencias

- (1) En su artículo “Communities of Practice: Learning as a Social System” (1998; *Systems Thinker* 9(5): 1-8), Etienne Wenger clasifica a las comunidades de práctica según su relación con la

organización. Caracteriza a las comunidades de práctica ignotas como aquéllas en las que sus integrantes valoran el intercambio entre ellos, aunque ignoran qué contribución podrían prestar a otros grupos. Las comunidades contrabandeadas (*"bootlegged"*) son las que desafían el *status quo* institucional. Deciden no hacerse visibles, y por consiguiente no consiguen obtener respaldo ni explicitar su posible aporte.

- (2) La cuestión de los ciclos de valor está desarrollada en Wenger, Etienne; Trayner, Beverly; de Laat, Maarten (2011): *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*. Heerlen (Países Bajos): Open Universiteit Ruud de Moor Centrum.