



## Comunidades de Práctica Una Innovación en la Gestión del Conocimiento

### Practice Communities Knowledge Management Innovation

Edileusa Godói-de-Sousa<sup>1</sup>, Lina Eiko Nakata<sup>2</sup>

#### Abstract

Al apoyar o institucionalizar las Comunidades de Práctica (CdP) de importancia estratégica, las organizaciones promueven el aprendizaje colectivo y la innovación organizacional. Con el objetivo de analizar cómo las empresas están trabajando con las CdP, desde la concepción de la idea, los pasos de implementación, dificultades, logros y retos futuros, esta investigación de naturaleza exploratoria se realizó en Elektro Eletricidade S.A., que es el séptimo mayor distribuidor de Brasil, con una cuota de mercado del 4% y la fuerza laboral de 5.205 empleados. Entrevistas semi-estructuradas fueron conducidas con los responsables del proyecto y los documentos fueron analizados (informes, proyectos, noticias, etc.) Los resultados mostraron que el éxito de cada CdP está relacionado con el grado de motivación de los participantes y el papel del facilitador responsable.

**Keywords:** comunidades de práctica; gestión del conocimiento; innovación.

By supporting or institutionalizing Communities of Practice (CoP) of strategic relevance, organizations promote collective learning and organizational innovation. Aiming at analyzing how companies are dealing with the CoP, from the conception of the idea, implementation steps, difficulties, achievements and future challenges, this exploratory research was conducted at Elektro Eletricidade S.A., which configures the seventh largest distributor in Brazil, with a market share of 4% and a workforce of 5,205 employees. We conducted semi-structured interviews with those responsible for the project and analyzed documents (reports, projects, press news, etc.). The results showed that the success of each CoP is related to the degree of motivation of the participants and the role of facilitator responsible.

**Keywords:** communities of practice; knowledge management; innovation.

---

<sup>1</sup>Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia. Av. João Naves de Ávila, 2121 - Campus Sta. Mônica, Bloco F, Bairro Sta. Mônica, CEP 38408-144. Uberlândia, MG - Brasil, Phone: +55 (34) 32327275. E-mail: edileusagodoi@uol.com.br

<sup>2</sup>Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária, CEP 05508-900. São Paulo, SP - Brasil. Phone: +55 (11) 996873283. E-mail: linankt@gmail.com

## Introducción

El volumen de información disponible sobre la rutina de una organización, a través de diversos medios de comunicación, se ha incrementado considerablemente en los últimos tiempos, lo que plantea un desafío para las empresas: hacer la gestión de esa información como un apoyo en la gestión del conocimiento en un entorno competitivo y con la competencia creciente. Por conocimiento se comprende la información interpretada y manejada, es decir, que cada información tiene significado e influye en algo, por lo que la información pueda ser utilizada para acciones y la toma de decisiones.

Stollenwerk (2001) hizo una revisión de las definiciones y las percepciones de la gestión del conocimiento, destacando la organización y la importancia que los seres humanos asumen en ese entorno. Esa importancia, de acuerdo con Harris y Dresner (1999 apud Miranda, 2004), se refleja en el enfoque de que la gestión del conocimiento se une al conocimiento tácito. Para ellos, la gestión del conocimiento implica un proceso centrado en capturar y compartir el conocimiento tácito de los individuos dentro de una organización con el objetivo de promover la integración de las personas. Civi (2000) añade que la gestión del conocimiento implica no sólo la identificación y análisis de los conocimientos necesarios, sino también la planeación y control de las acciones para desarrollar esas habilidades con miras a los objetivos de la organización. La relación empleado-organización, entonces, se vuelve más estrecha cuando la gestión del conocimiento hace del aprendizaje un camino a seguir por el empleado y la organización; así, se aumenta el conocimiento de las personas a los límites de esa organización (Ferreira, Alvarenga, & Carvalho, 2003), lo que apalanca la importancia de los individuos en el contexto organizacional.

En todas las organizaciones hay una estructura formal descrita por los organigramas, documentos y procedimientos, y un ambiente informal basado en las relaciones y auto-organización de grupos de personas. Detrás del aspecto formal de la organización se ve una red informal de personas que trabajan juntas compartiendo conocimientos, resolviendo problemas e intercambiando ideas, relatos y confianzas. Con el debido apoyo de la parte formal de la organización, estas comunidades de práctica forman los componentes críticos para la construcción, difusión y aplicación del conocimiento organizacional (Lesser & Prusak, 1999).

Para Mengalli (2011), el objetivo de participar en esa nueva ubicación es la necesidad espontánea de aprender con los demás miembros en un ambiente que promueva el aprendizaje, que se basa en el intercambio de información, sincrónica o no. Las reuniones pueden ser regulares o esporádicas, en lugares fijos con cita previa o no, y virtuales o reales, pero

pueden unir a personas que de otra manera nunca aprenderían juntas.

Según Silva (2011), cuando se apoya la formación de ese tipo de comunidad, la organización tiende a verificar el conocimiento de manera estratégica, porque tiene la tendencia a ser construido y gestionado on-the-job para la reflexión (gestión del conocimiento construido) y en el retorno a la práctica (conocimiento explícito interiorizado).

La investigación de este artículo trató de concentrarse en cómo una empresa en el negocio de distribución de electricidad ha utilizado las comunidades de práctica (CdP) en sus procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. Es decir, discutir las comunidades de práctica como una innovación en la gestión del conocimiento.

El objetivo fue analizar cómo la empresa trabaja con las CdP, desde la concepción de la idea, los pasos de implementación, las dificultades, los resultados obtenidos y los retos futuros.

## Marco Teórico

### La Gestión Estratégica del Conocimiento

Varios autores de diferentes áreas plantean el conocimiento como eje de sus estudios (Pinheiro, 2004; Neto Santos, 2005; Versiani, 2006; Amorim, 2007; Takahashi, 2007; Kuniyoshi, 2008). El tema ya no es una cuestión de interés puramente educativo y se convirtió en un asunto que permea toda la discusión sobre el futuro de la sociedad, y también para el dominio de las zonas políticas, sociológicas, económicas, entre otras, incluso de la ciencia de la administración (Bolzani Junior, Souza, & Do Nascimento, 2002).

La gestión del conocimiento se ha convertido en tema muy discutido desde la década de 1990, ya que investigadores, consultores y profesionales de la prensa especializada han considerado la creación de conocimiento como fuente de ventaja competitiva, para centrarse en las necesidades de los trabajadores del conocimiento y construir un ambiente de aprendizaje que cumpla con las exigencias de la economía de la información (von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001).

En consecuencia, se ve un amplio aparato conceptual sobre conocimiento aplicado en las organizaciones: la gestión del conocimiento y la estrategia empresarial, la gestión del conocimiento y las medidas de desempeño, y la gestión del conocimiento y la tecnología de información (Liebowitz, 1999). Para Davenport y Prusak (1998), el conocimiento se mueve en las organizaciones, porque es posible comercializarlo, encontrarlo, generarlo y aplicarlo a los procesos de trabajo. Según los autores, el conocimiento organizacional es dinámico, impulsado por una variedad de fuerzas y se inserta

en el mercado del conocimiento, en el que se intercambia constantemente.

Las empresas creadoras de conocimiento, entonces, serían aquellas que crean nuevos conocimientos sistemáticamente, incentivando su difusión por la organización, y que rápidamente incorporan esas creaciones a nuevas tecnologías y productos (Terra, 2000).

Nonaka y Takeuchi (1997) desarrollaron un modelo que relaciona el proceso de innovación a los conocimientos existentes – tácito y explícito – en una organización. Este proceso ocurre a partir de una espiral de conocimiento, basada en el compromiso personal y en varias conversiones entre el conocimiento implícito y explícito; eso involucra al individuo, el grupo, la organización y el entorno.

Ese modelo está formado por cuatro modos de procesos en la conversión de conocimientos (Nonaka & Takeuchi, 1997):

1. Socialización (de conocimiento tácito a conocimiento tácito): proceso de intercambio de conocimientos que lleva a la creación de modelos mentales o habilidades técnicas compartidas; así, un individuo puede obtener conocimiento desde la observación, la imitación o de la práctica en la interacción con los demás.

2. Externalización (de conocimiento tácito a conocimiento explícito): proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos, por lo general causado por el diálogo, la reflexión y la combinación de métodos de inducción y deducción; su forma de expresión son las analogías, metáforas, conceptos, hipótesis o modelos.

3. Combinación (de conocimiento explícito a conocimiento explícito): proceso de sistematización de conceptos en un sistema de conocimiento, que implica la producción de nuevos conocimientos o nuevos significados a partir de la reconfiguración de la información existente, con la ayuda de mecanismos de búsqueda, clasificación, categorización e interpretación de datos.

4. Internalización (de conocimiento explícito a conocimiento tácito): proceso de incorporación del conocimiento explícito en conocimiento tácito, o el aprender al hacer; para que eso ocurra, es necesario verbalización por parte del sujeto de su propia experiencia.

Sin embargo, Argyris (2000) señala que, aunque las empresas dependan cada vez más del conocimiento para tener éxito, la mayoría de las personas no saben aprender. Según el autor, las empresas entienden mal de lo que es aprendizaje y cómo promoverlo en su ambiente. El aprendizaje puede ser considerado como un proceso que se produce deliberada-

mente y que puede ser planeado (Easterby-Smith, Burgoyne, & Araujo, 2001).

En este contexto, un ambiente de aprendizaje puede describirse desde tres dimensiones, de las cuales una práctica sirve como una fuente de coherencia de una comunidad: la organización común, el compromiso mutuo, y el repertorio compartido. Las tres variables, junto con las propuestas de Prusak y Cohen (2001) – el establecimiento de relaciones entre individuos, la necesidad de establecer confianza entre ellos, y la promoción de cooperación –, pueden ser diseñadas en tres dominios característicos de una comunidad de práctica: la participación entre personas, el repertorio compartido, y la organización común que se busca lograr.

Entonces, se puede decir que las comunidades de práctica pueden servir como una herramienta para promover el aprendizaje individual y, por lo tanto, organizacional.

### **El Proceso de Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje está relacionado a cambios que se producen en el comportamiento del individuo, no sólo como resultado único de la maduración, pero de su interacción con el contexto (Abbad & Borges-Andrade, 2004). “Todo proceso de aprendizaje y creación de nuevo conocimiento comienza a nivel individual” (Fleury & Oliveira Junior, 2002, p. 133).

El aprendizaje se basa en un sistema de necesidades, creencias y valores, y lo que se sucede cuando un comportamiento se encuentra; el individuo toma una determinada decisión o elige un camino cuando cree que algo es la mejor opción, que implica el desarrollo de un mapa cognitivo donde su futuro será remitido por el comportamiento personal (Jackson, 1993).

Según Nonaka y Takeuchi (1997), el conocimiento organizacional es una consecuencia de los conocimientos acumulados por las personas de una organización. Ruas et al. (2005) sostienen que eso es más que la suma y que la acumulación de ese conjunto de conocimientos individuales, porque es de la sinergia entre las personas que se tiene la palanca de propulsión hacia el conocimiento organizacional.

Para Antonello (2005), el aprendizaje es un concepto dinámico que abarca el cambio continuo y hace la integración entre los niveles del individuo, grupo y organización. Según la autora, el aprendizaje organizacional, en su nivel más básico, se refiere a la búsqueda de comprensión, experiencias, técnicas y prácticas que son nuevas para la organización. El éxito depende de cómo la organización va a ver las cosas de otras maneras, obtener nuevos conocimientos y adoptar nuevas normas de comportamiento.

Como las organizaciones empezaron a ocuparse de turbulencias en los últimos años, estaban reaccionando a los cambios. “El aprendizaje viene de la tensión entre el conocimiento moderno y el antiguo, así como de la transformación del conocimiento existente en la memoria de un individuo” (Antonello, 2005, p. 23). El aprendizaje organizacional debe facilitar el proceso de calidad creativo para generar valor a la organización, crear innovación en el mercado, y lograr la sostenibilidad. Los conceptos vistos hasta este punto están resumidos en la ilustración siguiente.

Se ve que el aprendizaje está fuertemente relacionado con otros factores. Antonello (2005) define el aprendizaje organizacional:

El aprendizaje organizacional es un proceso continuo de apropiación y generación de nuevos conocimientos a nivel individual, de grupo y de organización, involucrando a todas las formas de aprendizaje – formales e informales –, en el contexto organizacional, basado en una dinámica de reflexión y acción sobre situaciones de problema (...).

Las comunidades de práctica, a su vez, están relacionadas con la gestión del conocimiento y al desarrollo del aprendizaje organizacional, que serán analizados en la subsección siguiente.

### Comunidades de Práctica

Étienne Wenger acuñó el concepto de comunidad de práctica (CdP) en 1998 como comunidades que reúnen a la

gente de manera informal – con responsabilidades en el proceso – por intereses en común de aprendizaje y sobre todo en la aplicación práctica de lo aprendido. Más tarde, McDermott (2000) ha complementado el concepto, teniendo en cuenta que las CdP son un grupo de personas que comparten y aprenden unos de otros a través del contacto físico o virtual, con una meta o necesidad de resolver problemas, compartir experiencias, modelos estándar o no, técnicas o metodologías, todo programado para considerar las mejores prácticas.

Según Wenger, McDermott y Snyder (2002), a pesar de las múltiples formas que las CdP pueden tomar, se puede considerar tres elementos estructurales en las comunidades de práctica: el dominio – lo que ayuda a crear una base común y un sentido de desarrollo de una identidad, legitimando la existencia de la comunidad; la comunidad – lo que constituye el tejido social del aprendizaje, y la práctica – aquella que se compone de un conjunto de esquemas de trabajo, ideas, información, estilos, lenguaje, historias y documentos que son compartidos por los miembros de la comunidad.

La gente de conocimiento, a cualquier nivel, debe ser entendida y también comprender a los demás; esos individuos actúan no sólo como intérprete, sino como especialista y expositor (Drucker, 1999). La información está disponible en abundancia y para que haya una cierta generación de valor, los profesionales del área deben absorber el conocimiento, procesarlo y exponerlo a otras personas; eso implica el proceso de aprendizaje.

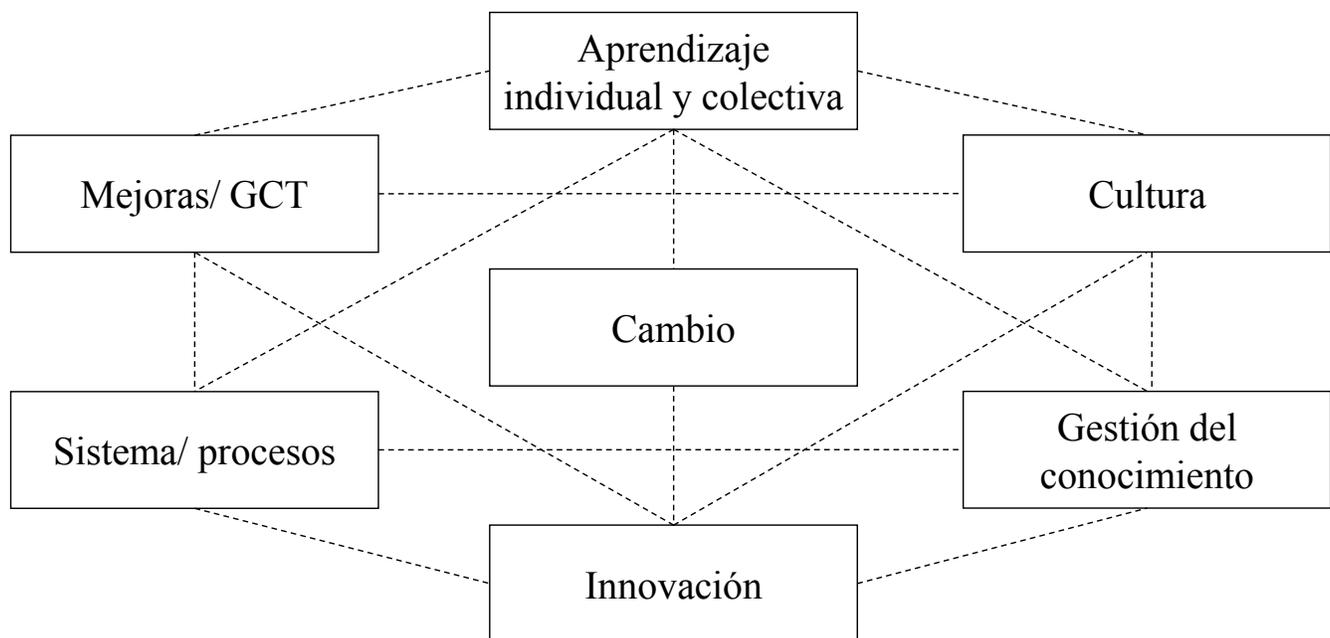


Ilustración 1 – La web del aprendizaje organizacional (Antonello, 2005).

Probst, Raub y Romhardt (2002) complementan esa cuestión cuando tratan del significado de compartir y distribuir el conocimiento: no es sólo la distribución mecánica de conocimientos envasados, ya que el conocimiento es un bien que normalmente sólo se transfiere en intercambios personales entre los individuos. Para los autores, de acuerdo con el contexto, se puede conducir el intercambio de conocimiento, y la transferencia de conocimientos entre individuos, equipos, o grupos de trabajo.

Las CdP surgen de las relaciones y situaciones que involucran a las personas en el ambiente de trabajo, y existen en todas las organizaciones de manera explícita o no, formando grupos sociales independientes de la estructura formal definida por organigramas, y son herramientas eficaces en la gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional e individual. Por lo tanto, las CdP son grupos de personas que comparten la preocupación o una pasión por algo que hacen e interactúan regularmente para aprender a hacerlo mejor (Wenger, 1998; Wenger & Snyder, 2000; Wenger, McDermott, & Snyder, 2002).

Wenger y Snyder (2006) sostienen que las CdP agregan valor por algunos medios:

1. La rápida resolución de problemas;
2. La transferencia de buenas prácticas;
3. El desarrollo de capacidades profesionales;
4. El inicio de nuevas líneas de negocio;
5. La estrategia de dirección, y
6. El apoyo en la selección y retención de talentos.

Con la heterogeneidad de percepciones acerca de los conceptos de CdP y entidades similares, tales como, grupos de

trabajo, equipos de proyectos y redes informales, Wenger y Snyder (2000) presentan un cuadro comparativo con las características distintivas entre estas entidades (Tabla 1):

Para esos autores, las CdP difieren de otras formas de organización, de varias maneras. Por lo tanto, en la Tabla 2 se ven las diferencias básicas entre ellos y los diferentes tipos de grupos que normalmente se encuentran en las empresas. Se puede decir que es común que las CdP existan dentro de las organizaciones, pero se encuentran también en una unidad de negocio, y se extienden más allá de los límites de la división o de la organización, en este caso con la participación de varias empresas (Wenger & Snyder, 2000). Para Sabbag (2007), la transferencia de mejores prácticas es un reto hoy en día, ya que el benchmarking interno es valioso como un proceso de identificación de conocimientos, que muestra las áreas donde hay potencial para aumentar la eficiencia.

A partir del marco teórico y de un estudio empírico se trató de analizar cómo la empresa investigada gestiona las comunidades de práctica, desde la concepción de la idea, los pasos de implementación, las dificultades, los resultados obtenidos y los retos futuros.

## Métodos

### Características del Estudio

Desde el punto de vista del problema de investigación, este estudio se caracterizó por ser una investigación cualitativa, ya que el enfoque ha sido el proceso de las CdP y su significado en la gestión del conocimiento. Los procedimientos metodológicos utilizados fueron de carácter aplicado y no

	¿Cuál es la finalidad?	¿Quiénes están involucrados?	¿Qué las mantienen?	¿Cuánto tiempo duran?
Comunidades de práctica	Desarrollar las capacidades de los miembros; formación e intercambio de conocimientos	Los miembros son elegidos a través del conocimiento o entusiasmo por un tema	Entusiasmo, compromiso e identificación con el conocimiento del grupo	Mientras haya interés en mantener el grupo
Grupos de trabajo formales	Ofrecer un producto o servicio	Los miembros incluyen a todos los que se presentan al líder del grupo	Requisitos del trabajo y objetivos em común	Hasta la próxima reorganización
Equipos de proyecto	Realizar una tarea específica	Los miembros son nombrados por un directivo	Los objetivos y marcos del proyecto	Hasta que se complete el proyecto
Redes informales	Recoger y transmitir información	Los miembros consisten de amigos y conocidos del trabajo	Necesidades y relaciones mutuas	Mientras que las personas tengan una razón para unirse

Tabla 1 – Comparativo conceptual (Snyder & Wenger, 2000).

experimental. El enfoque fue eminentemente exploratorio, porque el objetivo era el de familiarizar más a los investigadores con el fenómeno investigado o lograr una nueva comprensión de ello (Sellitz, Wrightsman, & Cook, 1974). Los objetivos de la investigación la ponen descriptiva, mediante la exposición de las características del proceso de las CdP, con vistas a un proceso de gestión del conocimiento, lo que refleja la realidad de una manera muy completa (Rio, 1997). En la investigación de campo, se adoptó el estudio de caso. Este método era adecuado para el problema de este estudio, ya que, de acuerdo con Yin (2001), se lo recomienda cuando hay cuestiones de cómo y por qué, y la atención se centra en un fenómeno contemporáneo en un contexto de la vida real.

### La Organización Objeto del Estudio

Elektro Eletricidade S.A. está en el negocio de distribución de electricidad. Operan alrededor de 120 mil kilómetros de línea, sirviendo a cinco millones de personas en 223 municipios del estado de São Paulo y cinco del estado de Mato Grosso do Sul. Son el séptimo distribuidor más grande en Brasil, con una cuota de mercado del 4% e ingresos brutos de 3,6 mil millones de reais (moneda de Brasil), y tienen 5.205 empleados.

La organización se creó a partir de la privatización de CESP (Companhia Energética de São Paulo) y en la actualidad es una corporación privada, controlada por Ashmore Energy International Limited, que a su vez es controlada por Prisma Energy.

La misión, visión y los valores de la empresa están en seguida: Misión: Distribuir la electricidad con seguridad y calidad, para el desarrollo y bienestar de las comunidades atendidas, generando un creciente valor para los clientes, empleados y accionistas.

Visión: Ser el distribuidor de electricidad más admirado del país. Valores: Seguridad, Respeto, Integridad, Comunicación, Excelencia.

En el contexto de la misión, visión, valores y directrices de política de gestión de la empresa, se destacan algunos elementos que de algún modo dependen de la gestión del conocimiento:

1. Calidad: mejora continua e innovación de procesos;
  2. Respeto de los derechos humanos y la ley;
  3. Adopción de medidas de protección del medio ambiente;
  4. Contribución al desarrollo de las competencias individuales y organizacionales;
  5. Promoción de un ambiente de trabajo sano y seguro, y
  6. Fomento de los proveedores para esas directrices.
- Así, el estudio se llevó a cabo a través de una encuesta y

análisis de datos primarios y secundarios para describir las características del proceso de CdP y su importancia en la gestión del conocimiento. Los procedimientos utilizados y los resultados obtenidos fueron el tema de los puntos posteriores.

### Procedimientos Metodológicos

En la investigación de campo se buscaron factores, recursos, acciones e intervenciones que podían contribuir a la mejora de la gestión del conocimiento, especialmente en relación con el proceso de implantación de CdP, tomando como referencia los conceptos de gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y comunidad de práctica, explicados en la sección anterior. Considerando la base de ese marco teórico y las opiniones y percepciones de los encuestados sobre la implantación de las CdP en la organización estudiada, se trató de responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Como las CdP están insertadas en el contexto de la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional?
2. ¿Cómo surgió la idea de la creación de las CdP?
3. ¿Cuáles objetivos el proyecto quiere lograr?
4. ¿Cómo fue su implementación? ¿Cuáles han sido los pasos?
5. ¿Qué factores dificultaron la ejecución? ¿Cómo se los superaron?
6. ¿Cómo el conocimiento individual es transferido hacia la organización?
7. ¿Cómo las comunidades son percibidas por el alta jerarquía de la organización? ¿Hay soporte de los directores?
8. ¿Cuáles son los resultados para la innovación en la gestión del conocimiento que se han logrado?
9. ¿Cuáles son los retos actuales? ¿Cómo han sido superados?
10. ¿Cuáles son los planes de expansión?

Como instrumentos para la recopilación de datos, se utilizaron el análisis de documentos (informes, proyectos, noticias de periódicos y revistas, entre otros) y una entrevista con el gerente del área de gestión del conocimiento, el principal responsable del proyecto. El tipo de entrevista elegido fue el semi-estructurado, conocido también como la entrevista en profundidad. Se adoptó una entrevista que consiste en preguntas pre-formuladas y con un orden preestablecido. Esta técnica proporciona una mayor flexibilidad tanto para el entrevistado cuanto para el entrevistador, en comparación con la técnica de cuestionarios (Richardson, 1999). Las entrevistas fueron grabadas a través de notas y transcripciones.

### Resultados

El contexto en que surge la iniciativa de creación de las CdP (preguntas 1, 2 y 3)?

Con la privatización y un control regulatorio y de supervisión más fuerte ejercido por la Agencia Nacional de Energía Eléctrica (Aneel), las empresas que operaban en el sector de la electricidad se vieron obligadas a innovar sus métodos y procesos de trabajo, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios proporcionados a sus clientes. Debido a este nuevo escenario, de 1998 a julio de 2006, Aneel aprobó casi tres mil proyectos en el área e invirtió aproximadamente 870 millones de reais, de los cuales 37,7% en el área de distribución de energía. Así, se generaron alrededor de seis mil empleos directos y quince mil indirectos en los sectores de distribución (Relatório Aneel, 2006).

Uno de los proyectos sugeridos por Elektro y aprobado por Aneel, a finales de 2005, fue el de "Investigación y Desarrollo de Comunidades de Aprendizaje y Práctica". La idea era que las CdP establecieran una herramienta para fomentar la innovación, mediante la identificación y la incorporación de las mejores prácticas del mercado y que fueran adecuadas a la realidad organizacional de Elektro. Los objetivos de la propuesta buscaban (Relatório Célula CAP, 2007):

1. Mejorar el flujo de información, conocimientos, prácticas y experiencias entre personas de la misma área de conocimiento o de la misma función;
2. Preservar y mejorar la capacidad y competencia de los miembros de la comunidad;
3. Optimizar el tiempo de manera más eficiente, reduciendo el retrabajo;
4. Mapear las habilidades personales para mejor reutilización;
5. Descubrir nuevos conocimientos;
6. Promover el mantenimiento y renovación de los conocimientos almacenados, manteniéndolos siempre confiables, y
7. Facilitar y acelerar el intercambio de buenas prácticas, lecciones aprendidas y cualquier otro conocimiento, rompiendo los límites formales de la organización.

### **La implementación de las CdP (preguntas 4 e 5)**

El proyecto de implantación de las CdP se prolongó hasta principios de 2007 y se desarrolló en seis fases. La primera buscaba la comprensión y la internalización del concepto de CdP y cubrió una investigación teórica sobre el tema, que se encontraba anclada en el concepto de imaginación. La segunda fase, que complementa la primera, se trató de agregar una comprensión práctica mediante la observación de la dinámica de funcionamiento de las CdP ya implementadas en empresas tales como Xerox, Promon, Grupo Fleury, entre otros (benchmarking).

Con referencia de una base teórica sólida, complementada con la observación de prácticas externas exitosas, el proyecto siguió a la tercera fase, cuyo objetivo era iden-

tificar temas potenciales y las redes informales existentes. Además de confirmar la buena receptividad a la idea, algunos grupos potenciales para iniciativas piloto habían surgido. Los temas que despertaron mayor interés se asociaron con las mejores prácticas técnicas, de gestión y de regulación del sector eléctrico.

La cuarta fase fue el diseño de un modelo propio de la CdP para Elektro. Con esto, el proyecto adquirió su propia identidad y se establecieron pautas y condiciones de aplicación. Con el respeto de los rasgos culturales de la empresa, se trató de trabajar lo siguiente: mejorar la comunicación entre áreas funcionales y niveles jerárquicos, y descentralizar la toma de decisiones, autonomía, confianza, cooperación y obtención de nuevas habilidades. Además, se ha definido como prioridad: apoyo a las CdP, manteniendo su carácter voluntario; dibujo de los procedimientos básicos de funcionamiento; comunicación de esfuerzos y resultados, e integración de las acciones de las CdP con otras acciones de Elektro.

En la quinta fase se implantaron las primeras CdP, como una iniciativa piloto. Una vez evaluado el desempeño de las CdP consideradas experimentales, se evolucionó a la última fase del proyecto, que consistía en aumentar el número de CdP en carácter definitivo.

A pesar de todo el trabajo realizado durante el proceso planeado de implementación, incluso cubriendo una fase de nivelación conceptual (primera fase), todavía había dificultades en la comprensión de los conceptos y objetivos de las CdP, y sobre todo los beneficios que proporcionan a los participantes. También se observó una competencia perjudicial con las estructuras formales que normalmente requieren más tiempo para los empleados, especialmente en algunas épocas del año, afectando el funcionamiento normal de las CdP. Por último, se vió que los usuarios tenían problemas para interactuar con la tecnología, que se puso agravado por el hecho de que la conexión de internet aún no estaba disponible para todas las unidades regionales de Elektro.

Para superar esas dificultades, en colaboración con el área de comunicación, se creó una campaña para promover el trabajo de las nuevas CdP existentes, fomentar la creación de nuevas comunidades y difundir sus resultados. El lema de la campaña se asocia con la idea esencial de la CdP y al principal factor de motivación del participante: "Unidos por el deseo de aprender". Además, se desarrolló un programa de 36 conferencias temáticas que ha contado con la participación espontánea de 729 empleados.

Hoy en día, las CdP de Elektro ya tienen más de 150 participantes, y en su mayoría ocupan funciones técnicas. La comunidad que cuenta con el mayor contingente es el COD (Centro Operacional de Distribución) y la comunidad de

buenas prácticas ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos meses.

Paralelamente a la fase final de la implantación de las CdP, Elektro decidió implementar un sólido Sistema de Gestión del Conocimiento – SGC, cuyo objetivo es generar, mapear, codificar, compartir, valorizar, utilizar y retener los conocimientos, con el fin de promover cambios y hacerlos accesibles a todo el personal y los socios de la organización. Este sistema está integrado con el modelo de gestión empresarial de Elektro. La Ilustración 2 muestra el diseño del Sistema de Gestión del Conocimiento en toda su amplitud, incluyendo las CdP como un componente esencial.

### Resultados obtenidos por las CdP (preguntas 6 e 7)

Según los responsables del proyecto, a pesar de los obstáculos, los resultados son considerados positivos, especialmente por el aprendizaje que se ha proporcionado. El éxito de cada CdP está directamente relacionado con el grado de motivación de los participantes y el rol de facilitador o especialista responsable. La eficacia del proyecto sólo puede ser evaluada a largo plazo, ya que implica cambios culturales impulsados por

el aprendizaje natural o situado. Sólo el hecho de sensibilizar a la empresa y a los empleados sobre la importancia de compartir la red de conocimientos existentes, ya se justifica su implantación.

El hecho de que Elektro está implementando un complejo modelo de la gestión del conocimiento, en consonancia con el modelo de gestión empresarial, ha contextualizado mejor el papel y la importancia de las CdP en el concepto ancla de imaginación. Los participantes de las CdP aportan sus ideas (nivel de intuición e interpretación), las comparten con otros miembros de la comunidad, según Crossan, Lane y White (1999); sin embargo, la institucionalización o la aplicación ocurre sólo cuando hay un impacto positivo en los negocios de la empresa. Así es como funcionan las cosas: el conocimiento y el aprendizaje asociados con el cambio y la mejora de resultados.

Un aspecto positivo en cuanto al proyecto de CdP de Elektro, según los responsables, es el alto nivel de participación de los líderes clave. Esto se puede ver en las reuniones anuales cuando la presencia de los directores es muy expresiva, lo que ayuda a legitimar el proyecto dentro de la organización.

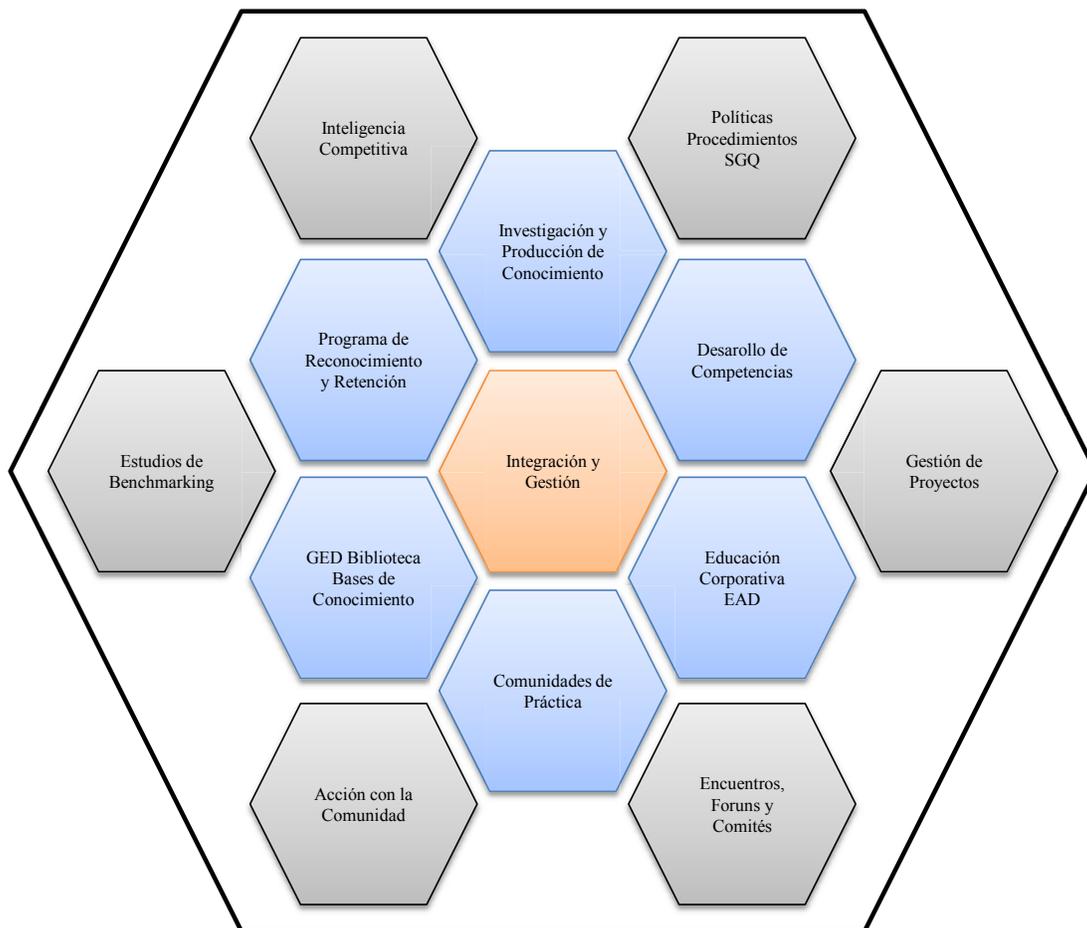


Ilustración 2 – Sistema de la Gestión del Conocimiento (Relatório Célula CAP, 2007).

Sin embargo, los resultados obtenidos no son todavía tangibles. En la empresa hay la creencia de que invertir en la gestión del conocimiento y en el desarrollo de personas asegura competitividad y una mayor productividad. No hay ninguna expectativa o requisito inmediato en relación con la entrega de los participantes de las CdP.

### Retos futuros (preguntas 8, 9 y 10)

Uno de los principales retos identificados está relacionado a la flexibilización del modelo de CdP, dejando el patrón convencional. En otras palabras, eso implicaría un tipo de personalización de la comunidad, de acuerdo con sus especificidades. Adicionalmente, los responsables del proyecto señalaron otros retos que deben ser superados:

- # mitigación de conflictos con los grupos / estructuras formales;
- # desarrollo de sistemas de métricas que permitan medir resultados;
- # desarrollo de mecanismos para evaluar el aprendizaje del participante, y
- # preparación de programa de reciclaje para los facilitadores.

En cuanto a la continuidad del proyecto, la organización tiene algunas recomendaciones:

- # gestión de objetos de aprendizaje, actualización y verificación de oportunidades;
- # preparación de informe y boletín cada tres meses;
- # reunión con los facilitadores cada tres meses;
- # inclusión de accesos a la educación, e-mail, web-clase en el portal;
- # creación de una CdP a fin de evaluar, promover y reciclar el modelo de comunidades de Elektro (histórico y oportunidades), y asegurar el uso de los conocimientos de manera estructurada (ciclo de gestión del conocimiento), y
- # definición del sistema para medir las entregas de CdP.

En el gráfico que se muestra a continuación (Ilustración 3) se describe el proceso dinámico de acción que busca Elektro para sus CdP.

### Discusión

Aunque los conceptos de gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y comunidades de práctica constituyan referencias importantes de las prácticas empresariales modernas, todavía se ve una gran heterogeneidad en el uso de estas construcciones y de sus referencias principales. Como se suele mencionar en la academia, son enfoques que están todavía en construcción.

La propiedad de todas esas construcciones teóricas por las empresas implica un alto grado de complejidad. A pesar de que exista unanimidad en el supuesto de que el conocimiento y otros activos intangibles constituyan en la actualidad la principal fuente de generación de riqueza, las organizaciones, por lo general, no están dispuestas a abandonar el conocimiento que ya está obsoleto y crear nuevos conocimientos que les garantice ventaja competitiva en un mercado global, donde la competencia es cada vez más feroz.

En el caso de la empresa investigada, de alguna manera, se demuestra la declaración hecha anteriormente. Presionada para mantenerse competitiva y con alto rendimiento, bajo el proceso de privatización y el control de regulación y de supervisión más fuerte ejercido por Aneel, Elektro decidió implementar las CdP como su principal incursión en el área de la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. Hasta ese punto, la empresa, debido a una serie de razones que no cabe aquí inferir, no posicionaba el conocimiento como un recurso central y, quizás por eso, la gestión del conocimiento no parecía como un proceso indispensable. Tampoco incorporaba a sus prácticas de negocio el concepto de aprendizaje organizacional como el proceso de adquisición, retención, generalización y transferencia de conocimientos. Elektro prevía el conocimiento como algo estático, y no como flujo móvil.

Tal vez entonces derivan de eso las razones más evidentes de las dificultades enfrentadas durante la ejecución del proyecto de CdP. Mientras el proyecto evolucionaba, especialmente con la implementación del sistema de gestión del conocimiento, integrado con el modelo de gestión empresarial, el conocimiento se posicionó como recurso estratégico, agregador de valor útil a los procesos, productos y servicios de la empresa. Así, se comienza la instalación de un

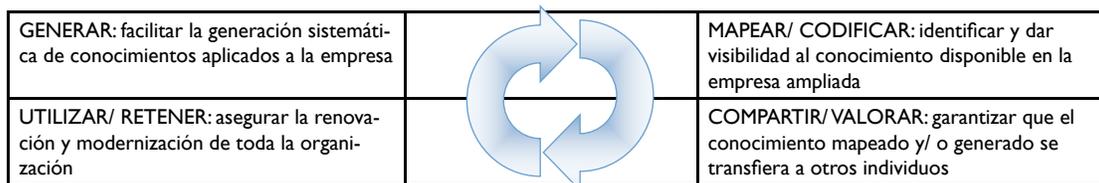


Ilustración 3 – Dinámica de operación de las CdP (Relatório Célula CAP, 2007).

nuevo orden social, consecuencia de la exteriorización continua de las acciones humanas. Un nuevo lenguaje se puso a legitimar ese nuevo orden institucional que, a su vez, se convirtió en parte de la colección socialmente disponible de conocimiento. Con eso, se ha aumentado el nivel de comprensión y aceptación de las CdP como herramientas para la generación y difusión de conocimiento útil, y las dificultades iniciales empezaron a ser superadas.

Un hecho que surge al analizar los aspectos relacionados con la continuidad del proyecto de CdP se refiere a la preocupación de la empresa para ejercer un control más efectivo sobre el funcionamiento de las CdP. Iniciativas de este tipo requieren precaución. La literatura es pródiga al afirmar que no se crean CdP por decreto, pero es fácil eliminarlos. Si por un lado, las CdP constituyen una de las estructuras más valiosas de las organizaciones que consideran el conocimiento un recurso central, donde el pensamiento libre es un capital fundamental, por otro lado, esas comunidades, en el ejercicio de la libertad de pensamiento, a menudo subvierten las estructuras y otros artefactos formales.

Aunque los conceptos de gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y comunidades de práctica se han convertido en temas recurrentes en la literatura sobre gestión empresarial, no son un asunto sencillo.

De hecho, no se esperaba que los resultados finales obtenidos por la investigación permitieran la extracción de conclusiones definitivas. El objetivo principal fue evaluar cómo la empresa investigada se ocupa con sus comunidades de práctica, contribuyendo, entonces, a una mejor comprensión de este tema tan amplio y complejo. En este sentido, se entiende que el objetivo fue alcanzado.

Por último, hay que señalar que el tema es reciente y todavía se está construyendo una epistemología organizacional propia, a pesar de la solidez de las construcciones teóricas construidas y de las prácticas empresariales existentes. El debate sobre el tema en los próximos años parece prometedor y debe despertar aún más la atención y la curiosidad de los investigadores, consultores y líderes.

## Referencias

ABBAD, G. S., Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: Zanelli J. C., Borges-Andrade J. E., & Bastos A. V. B. (Eds.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

AMORIM, W. A. C. (2007). *A evolução das organizações de apoio às entidades sindicais brasileiras: um estudo sob a lente da aprendizagem organizacional*. Tese de doutoramento apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

ANTONELLO, C. S. (2005). *A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica*. In: Ruas R., Antonello C. S., & Boff L. (Eds.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

ARGYRIS, C. (2000). *Ensinando pessoas inteligentes a aprender*. *Gestão do Conhecimento*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus.

BOLZANI JUNIOR, G. M., Souza, M. S. L., Do Nascimento, D. E. (2002). *De Administrador a Gestor do Conhecimento: a Comunidade de Prática Desenvolvendo o Profissional, a Organização e a Comunidade*. Anais da I Semana de Administração de Campo Largo: Formação do Administrador frente aos Desafios do Terceiro Milênio, Campo Largo, Paraná, Brasil, 1.

CROSSAN, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). *An organizational learning framework: from intuition to institution*. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.

DAVENPORT, T. H., Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial*. Campus: Rio de Janeiro.

DRUCKER, P. F. (1999). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira.

EASTERBY-SMITH, M., Burgoyne, J., & Araujo, L. (Eds.). (2001). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas.

FLEURY, M. T. L., Oliveira Jr., M. M. (2002). *Aprendizagem e gestão do conhecimento*. In: Fleury M. T. L. (Ed.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

JACKSON, T. (1993). *Organizational behaviour in international management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- KUNIYOSHI, M. S. (2008). Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico. Tese de doutoramento apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- LAVE, J, Wenger, E. (1991). *Situated Learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LESSER, E., Prusak, L. (1999). *Communities of practice, social capital and organizational knowledge*. White paper, IBM Institute for Knowledge Management, Cambridge.
- LIEBOWITZ, J. (1999). *Knowledge management – handbook*. New York: CRC Press.
- MCDERMOTT, R. (2008). Desenvolvimento de comunidades como estágio natural. [www.melcrum.com](http://www.melcrum.com). [Acesado enero 24, 2008].
- MENGALLI, N. M. (2008). Conceitualização de Comunidade de Prática (CoP). <http://proalexandre.googlepages.com/ConceitualizaodeComunidadePratica.doc>. [Acesado julio 2, 2008].
- NONAKA, I. (2000). *A empresa criadora de conhecimento. Gestão do Conhecimento*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus.
- NONAKA, I., Takeuchi, H. (1997). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- PINHEIRO, V. F. (2004). *Modelo organizacional de ensino a distância para Instituições Tecnológicas*. Tese de doutoramento apresentado no Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- PROBST, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- PRUSAK, L., Cohen, D. (2001). How to invest in social capital. *Harvard Business Review*, 79 (6), 86-93.
- RELATÓRIO ANEEL. (2007). [http://www.aneel.gov.br/biblioteca/Relatorio\\_Aneel\\_2006.pdf](http://www.aneel.gov.br/biblioteca/Relatorio_Aneel_2006.pdf). [Acesado diciembre 1, 2007].
- RELATÓRIO CÉLULA CAP. (2007). *Elektro Eletricidades S. A. Campinas, SP, Brasil*.
- RUAS, R. L., Antonello, C. S., Boff, L. H. (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- SABBAG, P.Y. (2007). *Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo: Saraiva.
- SANTOS NETTO, J. P. (2005). *Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudos de casos múltiplos*. Tese de doutoramento apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- SELLTIZ, C., Wrightsman, L. S., Cook, S.W. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.
- SNYDER, W., Wenger, E. (2000). Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78, 139-145.
- TAKAHASHI, A. R. W. (2007). *Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino*. Tese de doutoramento apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- TERRA, J. C. C. (2000). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio.
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1992). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- VERSIANI, A. F. (2006). *O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas: casos na indústria calçadista brasileira*. Tese de doutoramento apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- VON KROGH, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação de conhecimento*. Campus: Rio de Janeiro.
- WENGER, E. (1998). *Communities of Practice – learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- WENGER, E., Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 139-145.
- WENGER, E., McDermott, R., Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.