

# **DOSSIER ESPECIAL GESTIÓN INTERNACIONAL:**

## **COMUNIDADES Y REDES DE PRÁCTICA: ORGANIZACIONES INNOVADORAS Y GLOBALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Editores invitados:

Karine Goglio-Primard, Kedge Business School Toulon

Claude Guittard, BETA-CNRS, FSEG, Université de Strasbourg

Thierry Burger-Helmchen, BETA-CNRS, FSEG, Université de Strasbourg

Etienne Wenger, Théoricien de l'apprentissage social et Consultant, Californie

Las Comunidades de práctica (CoP) son grupos de individuos informalmente comprometidos en torno a una experiencia o una pasión compartidas (Wenger, 1998; Wenger et al 2002; Amin y Roberts, 2008). Los miembros de las CoP se involucran en un proceso de aprendizaje colectivo (Jacob et al., 2009). Las CoP han sido identificadas como vehículos eficaces para apoyar el intercambio de conocimientos sobre la base de la práctica, y al mismo tiempo superando las barreras geográficas, culturales u organizacionales.

Muchos investigadores y profesionales han utilizado el concepto de comunidad para explicar el aprendizaje y el intercambio de conocimientos a través de una variedad de oficios, como el de los seguros, las reparaciones de copiadoras, la salud, la política pública, la práctica de un antigua afición (Lave y Wenger, 1991; Brown y Duguid, 1991; Bate y Robert, 2002; Lindkvist 2005; Schiavonne et al. 2015).

Las CoP también son promovidas en las organizaciones internacionales (Cohendet et al, 2010). En este tipo de CoP, las interacciones sociales se desarrollan entre los miembros, la historia toma forma en la práctica de la comunidad. La comunidad representa el cuerpo físico de la práctica. Entrar en la historia de la comunidad es entrar en la práctica.

Desde una perspectiva social, Etienne Wenger-Trayner et al. (2014) definen el conjunto del conocimiento (“body of knowledge”) como una comunidad de personas que contribuyen al desarrollo y aplicación continua de la práctica. Desde el punto de vista profesional, el conjunto del conocimiento social no es una sola comunidad de práctica es un paisaje de práctica (“landscape of practice”) que comprende un complejo sistema de comunidades de práctica y las fronteras entre ellas. Los miembros son reconocidos por la comunidad por sus habilidades. En este complejo sistema, los actores no pueden ser competentes en todas las prácticas, pero es muy importante para sus prácticas locales que estén bien informados (“knowledgeable”) sobre todas.

Algunos miembros pueden actuar como actores-interfaz catalizadores y federadores para fortalecer la confianza y para facilitar el intercambio de conocimientos dentro de la comunidad y entre comunidades de práctica de diferentes organizaciones. La innovación abierta (Chesbrough, 2003) puede ser promovida por la existencia previa de comunidades de práctica en el seno de diferentes empresas, así como dispositivos beneficiando las prácticas de frontera, ya sea objetos-frontera o de actores-frontera (Castro Gonçalves, 2012). Se pueden distinguir dos tipos de actores-frontera: los “brokers del conocimiento” y “brokers de calificación”, cuya función está condicionada por su legitimidad en la red (Goglio-Primard y Crespín-Mazet, 2015). Este enfoque dinámico de la innovación se basa en gran medida en la capacidad de las empresas a abrir su innovación a sus redes de asociados. De esta manera, aparecen comunidades o redes de individuos inter-organizacionales. El desarrollo de herramientas en Internet más interactivas también permite la creación de comunidades fuera de cualquier organización. Estos fenómenos son característicos de la innovación por los usuarios (Von Hippel, 2005) y más recientemente el Crowdsourcing (Pénin y Burger-Helmchen, 2012; Schenk y Guittard, 2012; Boudreau et Lakhani, 2013).

Wenger et al. (2011, 10-14) presenta la comunidad y la red como dos aspectos de la estructura social del aprendizaje. La red se refiere a las relaciones, conexiones y la interacción personal entre los participantes que necesitan conectarse para resolver problemas y crear conocimiento juntos. La comunidad se refiere al desarrollo de una identidad compartida en un tema específico y la intención colectiva. Como han destacado Wenger et al. (2011, 10-14), estos dos aspectos se pueden combinar. A menudo se desarrollan conjuntamente. Una comunidad implica una red de relaciones y las redes a menudo existen porque los miembros están comprometidos en una empresa común.

Cuando una red carece de intencionalidad colectiva, los miembros consolidan su identidad compartida a través de los procesos de la comunidad. Del mismo modo, cuando una comunidad se ha rodeado por una frontera muy fuerte que es una barrera para miembros externos al aprendizaje y la innovación, los procesos de la red pueden ser una solución para atravesar las fronteras de la comunidad.

El concepto de redes de práctica (NoP, Network of practice) se presenta a menudo para transgredir los límites de las comunidades y fortalecer la interacción y el intercambio efectivo de conocimientos alrededor de prácticas comunes locales y nacionales (Agterberg et al. 2010). En un contexto de globalización de los mercados, el conocimiento está a menudo disperso en diferentes lugares (Doz y Wilson, 2012). Las organizaciones se enfrentan al reto de la dispersión geográfica de los conocimientos entre las diferentes unidades (Becker, 2001). Según estos autores, el intercambio eficaz de conocimientos entre comunidades geográficamente dispersas se basa en tres niveles:

- Integración del NoP en las prácticas locales: cuantos más conocimientos compartidos en la red son vistos como importantes por los miembros en sus prácticas locales de todos los días, más motivados estarán para compartir sus conocimientos.
- Integración social del NoP por un conjunto de relaciones sociales, cuya aparición o estabilización están permitidos por herramientas (bases de datos, foros de discusión, guías...). Estas herramientas también permiten identificar los actores que trabajan en proyectos similares.

- Integración organizacional del NoP: Al otorgar una legitimidad a los actores del CoP en red y al mismo tiempo a los actores y dispositivos organizados (grupo de trabajo...) que dan apoyo al trabajo del NoP. Esta legitimidad les permite ejercer un cierto control sobre los conocimientos que circulan en la red.

La acción positiva de estas comunidades y redes de práctica no se limita al mundo de las empresas multinacionales. Es interesante ir más allá de las organizaciones y analizar la contribución de estas comunidades y redes de práctica en determinadas zonas geográficas, multiculturales, con integraciones sociales múltiples y prácticas locales establecidas: las ciudades.

En 2030, dos de cada tres habitantes vivirán en ciudades. Esta concentración de personas en las ciudades crea simultáneamente oportunidades y desafíos en la gestión urbana. Divay y Charbonneau (2014) observan que el desarrollo de las ciudades inteligentes requiere el uso de los medios sociales y la creación de redes de prácticas. De hecho, las tecnologías de la información y comunicación han hecho emerger numerosos proyectos de gestión urbana con usuarios (ciudadanos) totalmente involucrados en estas acciones. El desarrollo de estos proyectos tiene como objetivo mejorar y simplificar la vida de los ciudadanos. Por lo tanto, para convertirse en comunidades inteligentes, los municipios actuales deberán desarrollar nuevos servicios en todas las áreas: economía energética, transporte y movilidad inteligente, hábitat inteligente, redes de infraestructuras (Cohendet et al., 2011). Attour y Burger-Helmchen (2015) consideran las ciudades como ecosistemas particulares que influyen en los modelos de negocio de las empresas que se localizan en ellas. La inteligencia es la capacidad de desarrollar nuevos servicios a través de la colaboración de los diferentes actores. Los municipios operan cada vez más como comunidades o redes de práctica que vinculan actores dispersos geográficamente. En la creación de estas ciudades inteligentes, la ciudad se convierte en un lugar de interacción social entre los diferentes actores (instituciones, operadores de redes de energía, operadores de redes de transporte, arquitectos, empresas de servicios de informática,...). Los investigadores han explorado el potencial de las comunidades de práctica para desarrollar modelos integrados de servicios de e-gobierno (Curwell et al. 2005, Lombardi y Curwell, 2005).

Las organizaciones, así como las ciudades y los países deben aunar sus esfuerzos para identificar oportunidades. El desarrollo de la innovación abierta (Pénin et al., 2013) es uno de los resultados. La necesidad de aprender e innovar más allá de las fronteras de las organizaciones y más allá de las fronteras de las ciudades, los países se desarrollan: es el caso de las alianzas entre organizaciones, entre ciudades, y entre países.

El impacto de los nuevos métodos de recolección de ideas, de solucionar problemas y de obtener capital ha aumentado, sobre todo, el tamaño y la variedad de grupos de personas que pueden estar involucradas en las CoP y NoP.

Invitamos a los autores a estudiar temas sobre el desarrollo y funcionamiento de las CoP y NoP vinculados necesariamente con i) el desarrollo de una innovación o la introducción de una nueva práctica; ii) el conocimiento disperso, ya sea en una empresa global, o dentro de una organización en particular (cluster, ciudad, ...).

## Referencias académicas

Agterberg, M., Van den Hooff, B., Huysman, M., Soekijad, M. (2010), "Keeping the wheels turning: The dynamics of managing networks of practice", *Journal of Management Studies*, 47, 1, 85-108.

Amin, A., Roberts, J., (2008), *Community, Economic Creativity, and Organisation*, Oxford University Press, Oxford.

Attour, A., Burger-Helmchen, T. (2015), "Smart cities: business models and ecosystems", *Journal of Strategy and Management*, 8, 3, forthcoming.

Bate, S.P., Robert, G., (2002), "Knowledge management and communities of practice in the private sector: lessons for modernizing the National Health Service in England and Wales", *Public Administration*, 80, 643-663.

Becker, M.C. (2001), "Managing Dispersed Knowledge: Organizational Problems, Managerial Strategies and their Effectiveness", *Journal of Management Studies*, 38, 996-1018.

Boudreau K. J., Lakhani K. R. (2013), "Using the crowd as an innovation partner", *Harvard Business Review*, 91, 4, 60-69.

Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, 2, 40-57.

Burger-Helmchen, T., Cohendet, P. (2011), « User Communities and Social Software in the Video Game Industry», *Long Range Planning*, 44, 5-6, 317-343.

Chesbrough H.W. (2003), "The era of Open Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 44, 3, 34-41.

Cohendet, P., Grandadam, D., Simon, L. (2008), « Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs», *Management international*, 13, 1, 29-44.

Cohendet, P., Llerena, P., Simon, L. (2010) « The Innovative Firm: Nexus of Communities and Creativity», *Revue d'économie industrielle*, 129-130, 139-171.

Cohendet, P., Grandadam, D., Simon, L.; (2011) « Rethinking Urban Creativity: Lessons from Barcelona and Montreal », *City Culture and Society*, 2, 3, 151-158.

Curwell, S., Deakin, M., Cooper, I., Paskaleva-Shapira, K., Ravetz, J. and Babicki, D. (2005), "Citizens expectations of information cities: implications for urban planning and design", *Building Research and Information*, 22, 1, 55-66.

Divay, G and Charbonneau E. (2014) “La municipalité, le ferment d’une « ville intelligente » in « Votre ville est-elle Smart ? », *Le sablier*, 21, 1, 18-19.

Goglio-Primard K., Crespin-Mazet F. (2015), “Organizing Open Innovation in Networks – the role of boundary relations”, *Management International*, A paraître.

Castro Gonçalves., L., (2012), “Learning Dynamics across Boundaries of IS Context: a Structural perspective to Support Knowledge Management”, *Management International*, 16, 41-55.

Doz, Y.K., Wilson, K. (2012) *Managing Global Innovations*, Harvard Business Review Press.

Jacob, R., Julien, P-A., Raymond, L. (2009), «Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation: Les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau», *Revue internationale de gestion*, 630-646.

Lave, J., Wenger, E., (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press, Cambridge.

Lindkvist, L., (2005), “Knowledge communities and knowledge collectivities: a typology of knowledge work in groups”, *Journal of Management Studies*, 42, 6, 1189-1210.

Lombardi, P., Curwell, S. (2005), “INTELCITY Scenarios for the City of the Future”, In D. Miller and D. Patassini, *Beyond Benefit Cost Analysis*, Aldershot, Ashgate.

Pénin J., Burger-Helmchen T., Dintrich A., Guittard C., Schenk E. (2013), *Innovation ouverte : Définition, pratique et perspectives*, collection Prospective et Entreprises, CCI Paris.

Pénin J., Burger-Helmchen T. (2012), “Crowdsourcing d’activités inventives et frontières des organisations”, *Management International*, 16, 101-112.

Schenk E., Guittard C. (2012), “Une typologie des pratique de crowdsourcing: l’externalisation vers la foule, au-delà du processus d’innovation”, *Management International*, 16, 89-100.

Schiavonne, F., Simoni, M., Tresca, R. (2015), The role of vintage communities of practice in technological change, *Journal of Innovation Economics & Management*, 18, 3, 143-163.

Von Hippel E. (2005). *Democratizing innovation*, MIT Press.

Wenger, E. (1998), *Communities of practice. Learning, Meaning, and identity*, Cambridge University Press.

Wenger, E. Mc Dermott R., Snyder, W. (2002), *.A guide to managing knowledge: Cultivating Communities of practice*, Harvard Business School Press.

Wenger, E., Trayner, B., De Laat M. (2011), Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework, Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit, rdmc.ou.nl.

Wenger-Trayner E., Fenton-O’Creevy M., Hutchinson S., Kubiak C. (2014), *Learning in Landscapes of Practice: Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*, Routledge.

**Miembros del comité científico (Evaluadores):**

Isabelle Bourdon, MCF HDR, Polytech Montpellier, Université Montpellier 2  
Thierry Burger-Helmchen, Professeur, BETA-CNRS, FSEG, Université de Strasbourg  
Catherine Chasteney de Géry, Professeur, Novancia Business School  
Patrick Cohendet, Professeur, HEC Montréal  
Florence Crespin-Mazet, Professeur, EM Lyon  
Andrée De Serres, Professeur, Université du Québec à Montréal UQAM, Montréal  
Gérard Divay, Professeur, Ecole Nationale d’administration publique ENAP, Montréal  
Olivier Dupouët, Professeur Associé, Kedge Business School Bordeaux  
Karine Goglio-Primard, Professeur Associé, Kedge Business School Toulon  
Corinne Grenier, Professeur, HDR, Kedge Business School Marseille  
Claude Guittard, MCF, BETA-CNRS, FSEG, Université de Strasbourg  
Pierre-Léonard Harvey, Professeur, Université du Québec à Montréal UQAM, Montréal  
Caroline Hussler, Professeur, IAE Lyon 3  
Réal Jacob, Professeur, HEC Montréal  
Sajjad Jasimuddin, Professeur Associé, Kedge Business School Marseille  
Francis Munier, MCF, BETA-CNRS, FSEG, Université de Strasbourg  
Patrick Llerena , Professeur, BETA-CNRS, FSEG, Université de Strasbourg  
Sophie Peillon, MCF, Ecole Nationale Supérieure des Mines, Saint Etienne  
François Silva, Professeur sénior HDR, Kedge Business School  
Eddie Soulier, Professeur HDR, Université de technologie de Troyes  
Nathalie Tessier, Professeur, Université Catholique de Lyon  
Nassera Touati, Professeur, Ecole Nationale d’administration publique ENAP, Montréal