

Universidad del Rosario



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Revisión sistemática de la literatura

Comunidades de práctica como estrategia comunitaria en las organizaciones

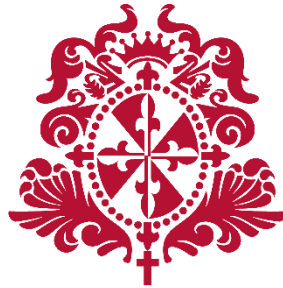
Trabajo de grado

Manuela Silva Bustamante

Bogotá, D.C.

2021

Universidad del Rosario



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Revisión sistemática de la literatura

Comunidades de práctica como estrategia comunitaria en las organizaciones

Trabajo de grado

Manuela Silva Bustamante

Tutor: Fernando Juárez Acosta

Administración de Negocios Internacionales

Escuela de Administración

Bogotá, D.C.

2021

Tabla de contenido

<i>Resumen</i>	6
<i>Abstract</i>	7
1. Introducción	8
1.1 Planteamiento del problema	8
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	11
2. Marco teórico y conceptual	11
2.1 Comunidades de práctica	11
2.2 Contexto empresarial	14
3. Marco metodológico	18
3.1 Estrategia de búsqueda	18
Palabras clave.....	18
Operadores booleanos	19
Ecuación de búsqueda.....	19
Bases de Datos	20
Criterios de elegibilidad	20

Sistematización de información	21
4. Presentación y análisis de resultados	21
4.1 Diagrama de flujo de los documentos	22
4.2 Análisis de resultados	23
Publicaciones por naturaleza de documento	23
Publicaciones por año	23
Publicaciones por revista académica.....	25
Publicaciones por tipo de estudio.....	26
5. Conclusiones y recomendaciones.....	36
6. Referencias.....	38
<i>Anexos</i>	45
Anexo A	45

Lista de tablas

Tabla 1 Criterios de selección.....	20
Tabla 2 Ecuaciones de búsqueda	21
Tabla 3 Naturaleza de los documentos	23
Tabla 4 Porcentaje de publicación de los documentos elegidos	24
Tabla 5 Año de publicación de los documentos elegido.....	24
Tabla 6 Frecuencia de revistas académicas.....	25
Tabla 7 Posturas y autores del origen comunidades de práctica.....	34

Lista de figuras

Figura 1 Componentes de la organización.....	15
Figura 2 Diagrama de flujo documentos de revisión	22
Figura 3 Cuartiles Journal of Knowledge Management	26
Figura 4 Diagrama de flujo análisis de documentos.....	27
Figura 5 Industrias de los casos aplicados	29
Figura 6 Locación de los casos aplicados	30
Figura 7 Áreas de aplicación de las CoP en las organizaciones	31

Resumen

El presente documento pretende mostrar la aplicación de las comunidades de práctica como estrategia comunitaria en un contexto organizacional, teniendo en cuenta la evolución del concepto y sus particularidades a través de una revisión sistemática de la literatura. El objetivo del estudio se basa en determinar las principales características de una comunidad de práctica y sus más destacados beneficios en las organizaciones. Durante el desarrollo de la revisión se encuentran diferentes posturas frente a una característica destacada de las comunidades, la auto emergencia, que demuestra ser flexible al contexto; de la misma manera, a través del estudio de casos aplicados se demuestran los beneficios de la aplicación de las comunidades de práctica en diferentes industrias y áreas de la organización. Por último, se concluye, que las comunidades de práctica representan una oportunidad para las empresas de integrarse con comunidades locales al tener la flexibilidad de ser diseñadas y creadas en un espacio específico.

Palabras clave: comunidades de práctica, organizaciones, auto emergencia, enfoque comunitario

Abstract

This paper aims to show the application of communities of practice as a community strategy in an organizational context, considering the evolution of the concept and its particularities through a systematic review of the literature. The objective of the study is based on determining the main characteristics of a community of practice and its most outstanding benefits in organizations. During the development of the review, different positions are found regarding an outstanding characteristic of the communities, the self-emergence, which proves to be flexible to the context; in the same way, through the study of applied cases, the benefits of the application of communities of practice in different industries and areas of the organization are demonstrated. Finally, it is concluded that communities of practice represent an opportunity for companies to integrate with local communities by having the flexibility to be designed and created in a specific space.

Keywords: communities of practice, organizations, self-emergency, community approach

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

Para las empresas es cada vez más importante comprender y desarrollar una interacción conveniente con los grupos y comunidades con los que se relacionan (Juárez, 2016), y de esta forma crear, junto a los beneficios recíprocos, vínculos que logren generar lealtad y apoyo hacia la organización (Juárez, 2014) a través de la implementación de diferentes mecanismos y estrategias comunitarias como los programas de desarrollo comunitario (Zepke y Leach, 2006) y las comunidades de práctica (Holland y Robinson, 2008).

Varias empresas en diferentes sectores económicos han comenzado a utilizar las comunidades de práctica con el fin de mejorar su desempeño, relacionarse con la comunidad y crear valor en el largo plazo. Este concepto fue desarrollado por Etienne Wenger (1998) en su obra *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad* y ha sido descrito como “uno de los conceptos más influyentes que han surgido en las ciencias sociales durante los últimos años” (Hughes et al., 2013, p. 1).

Así pues, las comunidades de práctica se definen como grupos autónomos y auto emergentes (Brown y Duguid, 1991), cuyos miembros comparten preocupaciones, pasiones o conocimientos sobre un tema específico, y profundizan su experiencia y competencias mediante

una interacción continua que refuerza sus relaciones (Wenger, 1998). Es importante conocer el enfoque social y comunitario de este concepto para lograr construir una relación en la que la organización sea vista como parte de la comunidad y se cree un sentido de pertenencia hacia ella (Juárez, 2014).

1.2 Justificación

Las relaciones estables y duraderas entre las empresas y las comunidades residen principalmente en el interés de conocer a la comunidad local (Juárez, 2014) junto a una convicción de que el desarrollo de la comunidad es el mismo de las organizaciones (Juárez, 2018a), fomentando la confianza, el compromiso y el intercambio de conocimientos entre ambas.

En este marco, los entornos que rodean a la organización permiten empoderar y crear este tipo de redes y comunidades (McColl-Kennedy et al., 2008), debido a su alto nivel de dinamismo y la velocidad de los cambios de los elementos involucrados en el contexto (Daft, 2010), sin embargo, esta acción puede traslaparse con la definición propuesta por Wenger, expuesta anteriormente, de comunidades de práctica, en la cual una de sus principales características es la auto emergencia. De ahí surge la necesidad de conocer la reestructuración de este concepto en un marco social en las organizaciones.

De la misma manera, entender el impacto de estas comunidades en el desarrollo de actividades dentro de las empresas es fundamental para impulsar su implementación en diferentes áreas que necesiten un mayor flujo de ideas y conocimientos, ya que permiten el

desarrollo e intercambio de mejores prácticas específicas entre miembros que saben exactamente qué resultados espera la organización de la comunidad de práctica. (Probst YBorzillo, 2008), y significan en muchos casos una ventaja competitiva, por lo que la revisión sistemática se basará en la pregunta problema principal: ¿Qué caracteriza a la comunidad de práctica y cómo impacta esta comunidad en las organizaciones?

1.3 Objetivos

Objetivo general. Realizar una revisión sistemática de la definición de las comunidades de práctica con el fin de resolver la pregunta problema y así generar un aporte teórico para determinar si el concepto es homogéneo en sus características o se puede flexibilizar de acuerdo con el contexto y conocer su impacto en las diferentes áreas de la organización.

- Objetivos específicos.**
- a) Identificar la bibliografía más relevante relacionada con las comunidades de práctica en el contexto organizacional.
 - b) Identificar los motores de búsqueda y bases de datos donde se realizará la revisión sistemática.
 - c) Elaborar una matriz con el fin de seleccionar la bibliografía más relevante relacionada con el concepto de comunidades de práctica.
 - d) Determinar los criterios de inclusión y exclusión para evaluar la calidad del material recolectado.
 - e) Determinar el papel de la auto emergencia en las comunidades de práctica.
 - f) Conocer el impacto que tienen las CoP en las empresas.

1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Existe una integración conceptual y práctica entre las comunidades y las organizaciones a través de estrategias comunitarias, como las comunidades de práctica (Holland y Robinson, 2008) que permiten el desarrollo y crecimiento de ambos agentes.

La presente revisión se relaciona con la rama de Finanzas y Marketing, ya que estudia uno de los temas mencionados y trabajados en la investigación Influencia de la integración, mediante la participación comunitaria, de las finanzas/ las organizaciones y las comunidades del profesor Fernando Juárez, quien ha realizado varias publicaciones sobre cómo la relación estratégica comunitaria potencia en la comunidad una conexión emocional y un sentido de pertenecía en todos sus miembros (Juárez, 2018b).

2. Marco teórico y conceptual

2.1 Comunidades de práctica

El concepto de comunidades de práctica (CoP) fue introducido por primera vez en 1991 por los antropólogos Jean Lave y Etienne Wenger en su obra *Aprendizaje situado: Participación periférica legítima* y toma forma como un grupo de personas que comparten un interés y un deseo de contribuir con sus experiencias y conocimientos a la comunidad a la que pertenecen

(Lave y Wenger, 1991), sin embargo, fue ideado para un contexto social de aprendizaje informal, donde los participantes eran encasillados entre novatos o expertos, sesgando el nivel de aprendizaje adquirido, pues en lugar de crear nuevas formas de completar o resolver problemas recurrentes, se pulían las habilidades existentes en la comunidad y se integraban a los recién llegados (Cox, 2005).

Apartándose un poco de este enfoque, Brown y Duguid (1991) en su libro *Aprendizaje organizacional y comunidades de práctica: hacia una visión unificada de trabajo, aprendizaje e innovación* desarrollaron el concepto de comunidades de práctica como grupos autónomos y auto emergentes que comparten ideas y experiencias en un ambiente cognitivo informal, a través de la confianza y la adaptabilidad desplegando nuevas habilidades y creando nuevos conocimientos.

La auto emergencia en este contexto hace referencia a la capacidad que tienen las comunidades de práctica de surgir por sí mismas sin la interferencia de una organización en el proceso (Wenger et al., 2002), es decir, su composición surge en el curso de la actividad en lugar de ser fundadas para un trabajo específico (Brown y Duguid, 1991). Asimismo, esta característica le permite a la comunidad desarrollar competencias personales y sectoriales (Juriado y Gustafsson, 2007), mediante la creación de un sistema autoorganizado fundamentado en el diálogo colectivo y la interacción de todos sus participantes (Pérez Rubio, 2011).

Simultáneamente, la autonomía como característica de las comunidades de práctica muestra la facultad que tienen los participantes de actuar según su criterio y convicción, interconectando las diferentes historias, ideas y conocimientos mientras se exploran nuevas

direcciones innovadoras y poco convencionales de abarcar un tema o sector específico (Bardon y Borzillo, 2016; Brown y Duguid, 1991; Manuti et al., 2017). Además, las comunidades dirigen autónomamente sus propios procesos, comparten responsabilidades, y trazan objetivos claros y medibles que promueven el aprendizaje y desarrollan el conocimiento; las comunidades se mantienen unidas por el compromiso y el conocimientos del grupo mientras les interese hacer parte del mismo (Manuti et al., 2017).

A partir de allí, el concepto comenzó a tomar fuerza en el contexto organizacional por lo que Wenger decidió ampliar más su propia definición años después junto a otros investigadores en sus libros *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad* (1998) y *Una guía para gestionar el conocimiento: Cultivando comunidades de práctica* (2002), en los que define a las comunidades de práctica como grupos cohesionados que además de compartir preocupaciones, pasiones o conocimientos en un tema específico, profundizan su experiencia y competencias por medio de una interacción continua que fortalece sus vínculos y resultados en la organización (Wenger, 1998; Wenger et al., 2002). No obstante, su aporte más importante a la evolución de este concepto fue la definición de tres características clave: dominio, comunidad y práctica (Wenger et al., 2002).

El dominio en las comunidades de práctica implica que existe un interés y un compromiso compartido por todos los miembros, creando un sentimiento de identidad común, y legitimando el propósito y valor de la comunidad, esto los inspira a participar y guiar su aprendizaje en las diferentes actividades (Wenger et al., 2002).

Por su parte la comunidad tiene una estructura social basada en el respeto y la comunicación que facilita el aprendizaje a través de las interacciones y las relaciones con los demás, fomentando la voluntad de compartir recursos tales como ideas, habilidades, experiencia e información entre todos los miembros, pues para Wenger tener el mismo interés o trabajo no constituye en sí una comunidad de práctica, a menos que los miembros interactúen y aprendan nuevas cosas juntos (Wenger et al., 2002).

Por último, la característica de práctica constituye el conocimiento específico que la comunidad comparte, analiza y reinventa, como las ideas, la información, el lenguaje o la experiencia de sus participantes mediante una interacción sostenida a través del tiempo (Wenger et al., 2002). En otras palabras, es el uso eficiente del dominio de los integrantes de la comunidad para generar nuevos conocimientos.

La sinergia de estas tres características constituye una comunidad de práctica (Wenger et al., 2002), concepto que en el ámbito organizacional es utilizado para optimizar el flujo de ideas y conocimientos en la empresa, aumentando directamente el aprendizaje y la creatividad de sus participantes.

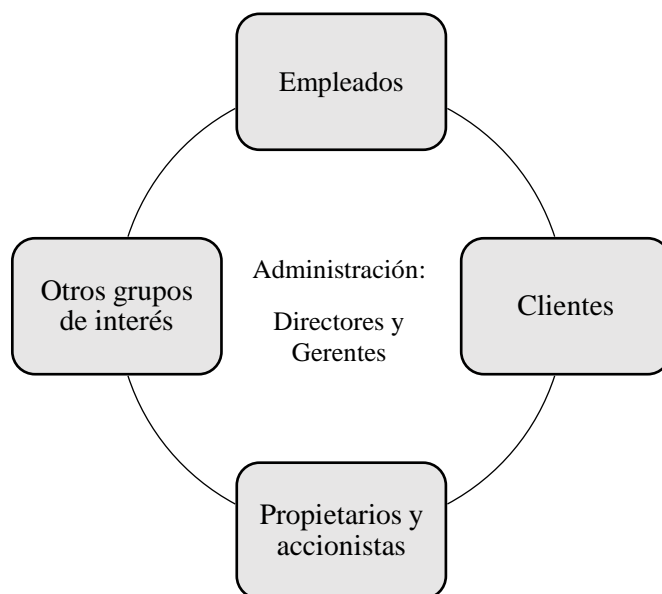
2.2 Contexto empresarial

Una empresa es una entidad formada por un sistema abierto de actividades y elementos económicos estructurados de tal manera que logran cumplir los objetivos y metas planteados inicialmente, generando valor y beneficios económicos para todos los agentes involucrados

(Daft, 2010; Sáez Vaca et al., 2006). Según Barbosa y Lombana (2018) a estos integrantes se les conoce como propietarios o accionistas, empleados, directores o gerentes y clientes, quienes a su vez se relacionan con otros grupos de interés como el Estado, las comunidades y los proveedores (véase figura 1). Cada uno de ellos cuentan con intereses propios en la organización, por lo que a veces existe un nivel de tensión entre ellos al estar enfocados en valores diferentes.

Figura 1

Componentes de la organización.



Nota. Adaptado de Elementos integrantes de la organización en Principios de Marketing (Barbosa y Lombana, 2018).

“Estas organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas” (Chávez et al., 2012, p. 62), pues al ser un sistema interactivo debe interrelacionarse con el entorno y sus factores cambiantes con el fin de evolucionar simultáneamente para seguir siendo competitivas en el mercado.

Es así como el contexto empresarial se refiere al conjunto de fuerzas externas que superan el control administrativo de una empresa, representando tanto amenazas y oportunidades para su crecimiento como cambios en la toma de decisiones estratégicas correlativas (Chi et al., 2009; Mariño et al., 2017). Este entorno está determinado por su alto grado de dinamismo, lo que hace referencia a la rapidez de los cambios en el ambiente provenientes de fuente como las preferencias del consumidor, la tecnología o cambios en la competencia e instituciones (Chi et al., 2009), de igual forma el nivel de complejidad e incertidumbre hacen alusión al número de elementos que están inmersos en un contexto en específico, por lo que hablar de un entorno altamente complejo se refiere a la dependencia de muchas variables que pueden afectar a la empresa en el corto plazo.

Estas características permiten que las organizaciones identifiquen los diferentes tipos de entornos (estables o inestables) y con ello logren tomar decisiones estratégicas acertadas acordes con su objetivo y cultura empresarial, pues como indica Daft (2010), las estructuras y características organizacionales se relacionan directamente con el comportamiento del entorno.

Este mismo autor señala cómo las organizaciones cuentan con una estructura más orgánica en ambientes estables, es decir, son más tradicionales y rígidas al tener un mayor nivel de control en todas las operaciones unificadas gracias a la invariabilidad de los factores externos, lo que a la vez les permite manejar una centralización en la toma de decisiones, por el contrario, en los ambientes inestables se evidencia una estructura flexible y ágil con una toma de decisiones descentralizada y muy poca estandarización en los procesos, esto permite reaccionar y coordinar

las acciones necesarias para poder adaptarse a los cambios abruptos que estos entornos presentan. Esta dinámica impredecible apoya y fortalece el crecimiento de las organizaciones al presionar de manera positiva a la competitividad del mercado y del entorno macro. Asimismo, estimula la descentralización organizativa hacia distribuciones de trabajo más diferenciadas y diversas que conformen una estructura orgánica consciente de su entorno (Harris, 2004; Sáez Vaca et al., 2006).

De ahí que las empresas se preocupen cada vez más por comprender y desarrollar una interacción adecuada con su contexto y los elementos que lo rodean, y así crear vínculos que logren generar lealtad y apoyo a través de la implementación de diferentes mecanismos y estrategias comunitarias como los programas de desarrollo comunitario (Zepke y Leach, 2006) y las comunidades de práctica (Holland y Robinson, 2008), consolidando una relación organización-comunidad (Juárez, 2016) basada en la creación de valor compartido mientras promueve el progreso de ambas (Juárez, 2018a). No obstante, para que este enfoque comunitario logre su propósito, las empresas deben considerarse parte de las comunidades y así entender su esencia o concepto, sus capacidades y las fuerzas sociales que las integran y rodean (Juárez, 2018).

3. Marco metodológico

3.1 Estrategia de búsqueda

Para el desarrollo del proyecto se utilizará la metodología de revisión sistemática de la literatura, un tipo de investigación que permite recolectar, evaluar y sintetizar teorías, conceptos o estudios de un fenómeno a partir de una pregunta problema definida con el fin de contribuir al mejoramiento de las investigaciones futuras (Velásquez, 2014). De manera específica, se partirá de la pregunta orientadora de la revisión:

¿Qué caracteriza a la comunidad de práctica y cómo impacta esta comunidad en las organizaciones? A partir de allí, se establecerán las palabras clave, los operadores booleanos para determinar la ecuación de búsqueda más adecuada y posteriormente determinar los criterios de discriminación del material.

Palabras clave. Utilizar los términos adecuados en la búsqueda de material investigativo es fundamental para el desarrollo de la revisión, ya que una selección adecuada permite la recuperación de trabajos directamente relacionados con la pregunta orientadora (Molina Arias, 2019) Por esto se identificaron como palabras claves: comunidades de práctica (CoP), enfoque, empresas, comunidades.

Es preciso señalar que estas palabras también serán empleadas en inglés, debido a que al incluir este idioma la búsqueda arroja mayores resultados que al limitarlos exclusivamente al español.

Operadores booleanos. El uso de operadores booleanos como herramienta en la revisión sistemática de la literatura, permite construir estrategias de búsqueda más detalladas y específicas, estableciendo la relación entre los términos a partir de la inclusión o exclusión de estos (Moncada-Hernández, 2014). De manera específica, se usaron los siguientes operadores booleanos:

AND: con el fin de localizar archivos que contenga todos los términos clave dentro de la estrategia de búsqueda, reduciendo la cobertura de la ecuación dentro de las bases de datos (Moncada-Hernández, 2014).

OR: amplía la cobertura de la estrategia de búsqueda dentro de las bases de datos, debido a que adiciona el material que contenga cualquiera de los términos especificados dentro de la ecuación (Moncada-Hernández, 2014).

Ecuación de búsqueda. Al identificar las palabras clave y establecer los operadores booleanos se procedió a estructurar la ecuación de búsqueda inicial a usar en las diferentes bases de datos: *Communities of practice AND community approach AND business*

Bases de Datos. El Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la Universidad del Rosario es una herramienta que cuenta con un gran número de bases de datos electrónicas, sin embargo, para esta revisión se limitó el uso exclusivo de Scopus, Academic Search Complete Web of Science y SAGE Journal y Emerald Group Publishing.

Asimismo, dada la diversidad de documentos existentes en estas bases de datos cómo lo son libros, reseñas, documentos de conferencia, cartas y editoriales, es importante acotar el alcance de la búsqueda según la naturaleza de la investigación, el año de publicación y la relevancia dentro de la revisión sistemática.

Criterios de elegibilidad. Para cumplir con los objetivos de la revisión se tendrán en cuenta criterios de inclusión y exclusión que permitirán la selección y depuración de artículos a analizar.

Tabla 1

Criterios de Selección

Criterios de Selección	
Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Publicaciones científicas que definan y traten el concepto de comunidades de práctica en el contexto empresarial	Publicaciones científicas incompletos.
Documentos científicos en inglés o español.	Se excluirá material como revistas, reseñas de libros, documentos de conferencias, periódicos, documentos gubernamentales o informes educativos.
Documentos publicados a partir del 2008, sin embargo, los documentos publicados posteriormente podrán ser incluidos, si y solo si, desarrollan definiciones y conceptos fundamentales para el desarrollo de la pregunta de investigación.	Publicaciones que relacionen las comunidades de prácticas con otra área de conocimiento diferente al empresarial.
Mención explícita del concepto comunidades de prácticas en el título o el resumen del artículo.	Documentos que traten el concepto de comunidades de practica en línea.
Se considerarán publicaciones cuantitativas únicamente si muestran un análisis profundo de los datos obtenidos.	Documentos duplicados

Nota. Elaboración propia.

Sistematización de información. A partir de allí, los documentos encontrados y seleccionados se procesaron en el software de Zotero para luego exportarlos a una matriz de elaboración propia en Excel (Ver Anexo A), con los criterios: bases de datos, tipo de archivo, título, fuente, resumen y referencia en APA.

4. Presentación y análisis de resultados

La búsqueda de archivos en las diferentes bases de datos mencionadas anteriormente se hizo con la ecuación de búsqueda general, resultando en 3.757 artículos, por lo que se decidió crear ecuaciones más específicas en cada base de datos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2

Ecuaciones de búsqueda

Ecuación de Búsqueda inicial	
<i>"communities of practice" AND organizations OR business OR management</i>	
Base de Datos	Ecuaciones de búsqueda
Web Of Science	"communities of practice" (Title) and business (Topic) not virtual (All fields)
SAGE journals	[Title communities of practice] AND NOT [All virtual]
Scopus	(TITLE ("Communities of practice") AND TITLE-ABS-KEY (business) AND TITLE-ABS-KEY (community AND approach))
Emerald Group Publishing	title:"communities of practice" AND (community approach) AND (business) - (virtual)

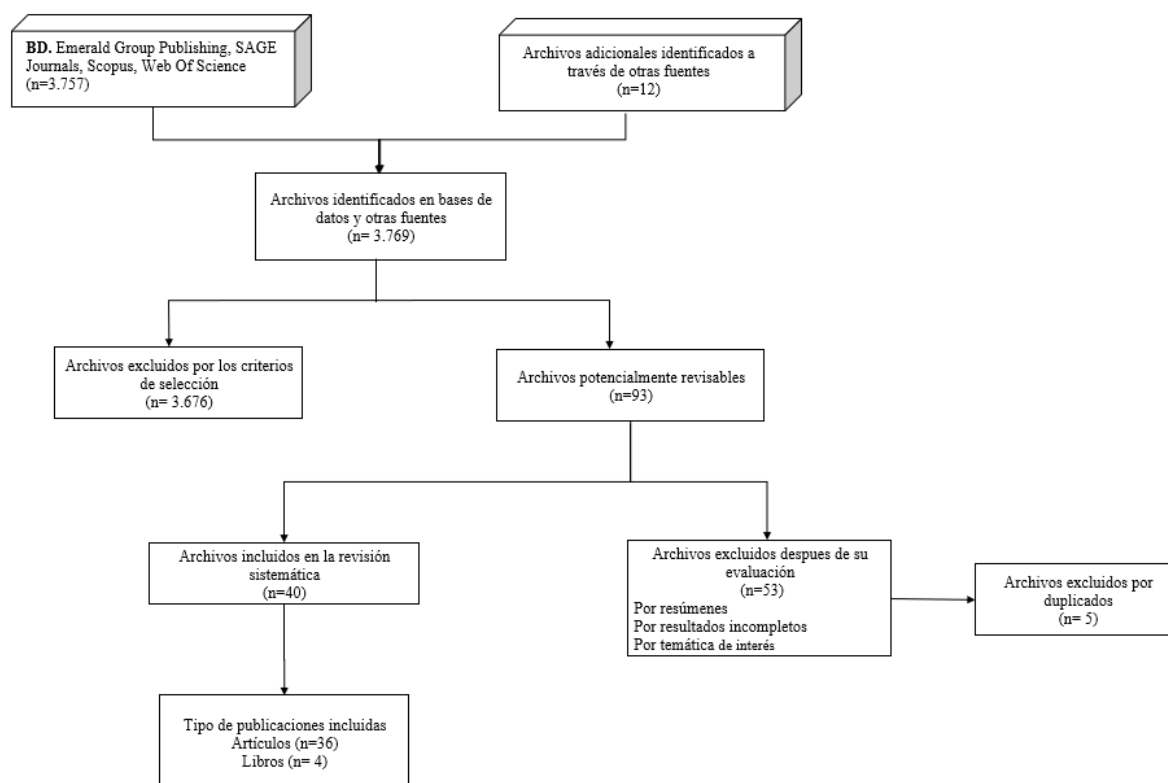
Nota. Elaboración propia

4.1 Diagrama de flujo de los documentos

A partir de allí los 3.757 documentos arrojados en las diferentes bases de datos se aplicaron los criterios de exclusión, resultando en un total de 93 documentos, los cuales fueron revisados según los criterios de inclusión dando un total de 43 documentos a utilizar en la revisión sistemática de la literatura. Este proceso de selección se puede evidenciar en el siguiente diagrama de flujo.

Figura 2

Diagrama de flujo documentos de revisión



Nota. Elaboración propia

4.2 Análisis de resultados

Inicialmente, los 43 archivos resultantes de la búsqueda se evaluaron bajo los criterios de año de publicación, revista de publicación y naturaleza del documento.

Publicaciones por naturaleza de documento. En primera medida, como se evidencia en la Tabla 2, el 90% de los documentos usados en la revisión sistemática son artículos científicos, mientras que solo el 10% son libros, entre ellos se destaca la obra de Etienne Wenger (1998) *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*, que funciona como base de este estudio al presentar el concepto y sus características clave.

Tabla 3

Naturaleza de los documentos

Tipo de documento	N° de trabajos	% (del total)
Artículo científico	36	90%
Libro	4	10%
total	40	100%

Nota. Elaboración propia.

Publicaciones por año. Teniendo en cuenta el rango de años de publicación planteados en los criterios de elegibilidad, se encontró que el 58% de las publicaciones respecto a las comunidades de práctica usadas en esta revisión sistemática de la literatura corresponden al periodo comprendido entre 2011 y 2020, con 5 publicaciones en el primer año señalado, como se refleja en la Tabla 4. Esta dinámica se puede explicar debido a la popularidad del concepto en las organizaciones y su interés por comprender su aplicativo, pues desde su concepción formal en

1998, las comunidades de práctica han sido cuestionadas y aplicadas en diferentes contextos para llegar a entender el impacto que tienen en las organizaciones y sus asociados; Un ejemplo de ello se aprecia en Comunidades de práctica: mantenerla empresa ágil, artículo que, según su autor, pretende proporcionar a los directivos y consultores información útil de las comunidades de práctica, combinando el uso y la investigación del conocimiento dentro del contexto organizacional (Borzillo et al., 2012).

Tabla 4

Porcentaje de publicación de los documentos elegidos

Año de publicación	N° de trabajos	% (del total)
1991-2000	3	8%
2001-2010	13	33%
2011-2020	23	58%
2021	1	3%
total	40	100%

Nota. Elaboración propia

Tabla 5

Año de publicación de los documentos elegidos

1991-2000		2001-2010		2011-2020		2021	
Año de publicación	N° de trabajos	Año de publicación	N° de trabajos	Año de publicación	N° de trabajos	Año de publicación	N° de trabajos
1991	2	2002	2	2011	5	2021	1
1998	1	2005	1	2012	3	total	1
total	3	2007	2	2013	2		
		2008	3	2014	2		
		2009	2	2015	1		
		2010	3	2016	2		
		total	13	2017	3		
				2018	1		
				2019	1		
				2020	3		
				total	23		

Nota. Elaboración propia

Publicaciones por revista académica. En base a que la mayoría de documentos estudiados en esta revisión sistemática son artículos científicos, es necesario conocer sus fuentes de publicación y así evaluar la calidad de los mismos. Como se muestra en la Tabla 5, el 14% de estos artículos hacen parte de la revista *Journal of Knowledge Management* de la editorial Emerald Group Publishing Ltd., conformada por diferentes universidades y centros de investigación del Reino Unido como, la Universidad de Oxford, la Universidad de Cambridge y el Imperial College de Londres. Esta revista se dedica al intercambio de investigaciones académicas y estudios innovadores sobre distintas herramientas, estrategias y tecnologías de la gestión del conocimiento en diferentes tipos de organizaciones, desde multinacionales y empresas globales hasta PYMES regionales (Emerald Publishing Limited, 2021).

Tabla 6

Frecuencia revistas académicas

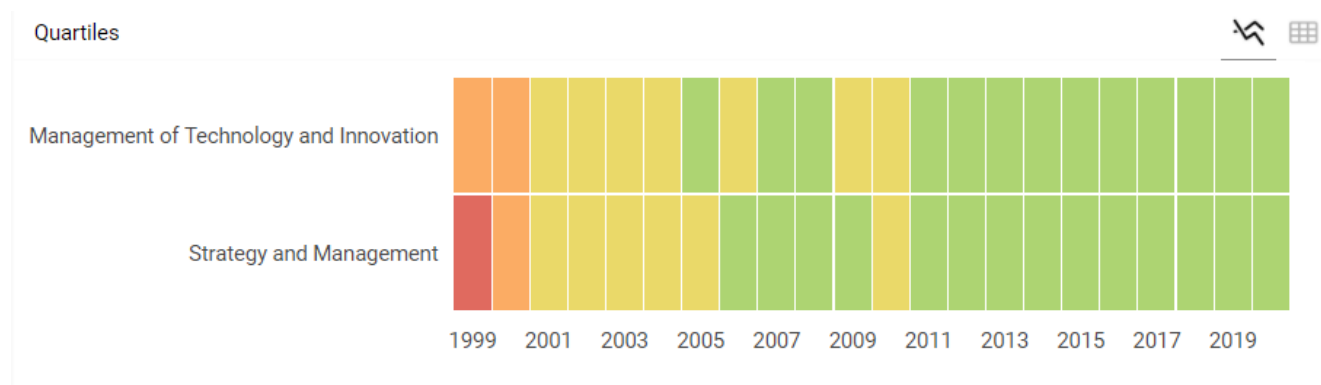
Revista Académica	Nº de trabajos	% (del total)
Actualidades Pedagógicas	1	3%
Advances in Developing Human Resources	2	3%
Construction Innovation	1	3%
Desarrollo Gerencial	1	3%
Development and Learning in Organizations: An International Journal	1	3%
European Journal of Innovation Management	1	3%
European Management Journal	2	3%
Human Relations	1	3%
Information Research	1	3%
International Business Review	1	3%
International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research	1	3%
International Journal of Psychological Research	1	3%
J. Knowledge Management	1	3%
Journal of Business Strategy	4	3%
Journal of Information Science	1	3%
Journal of Knowledge Management	5	3%
Journal of Leadership & Organizational Studies	1	3%
Journal of Strategy and Management	2	3%
Journal of Workplace Learning	1	3%
Knowledge and Process Management	1	3%
Leadership & Organization Development Journal	1	3%
Management Learning	1	3%
Organization Science	1	3%
PLoS ONE	1	3%
Revista Ingenierías Universidad de Medellín	1	3%
The Learning Organization	1	3%
total	36	72%

Nota. Elaboración propia

Cabe destacar que es una de las revistas académicas más prestigiosas del Reino Unido pues según el portal SCImago Journal YCountry Rank, ocupa el puesto 53 de 620 revistas analizadas. En igual forma, su indicador SJR (SCImago Journal Rank), lo ubica en el primer cuartil, SJR-Q1, cómo se muestra en la Figura 3. Este indicador propuesto en 2007 por un grupo de investigadores, clasifica las revistas académicas basándose en la ponderación de citas y la centralidad de cada vector (González-Pereira et al., 2010), en otras palabras, mide el impacto del artículo según la cantidad y calidad de las citas recibidas (Domínguez et al., 2018).

Figura 3

Cuartiles Journal of Knowledge Management



Nota. La figura muestra la evolución de la revista *Journal of Knowledge Management*, teniendo en cuenta los cuartiles Q1 (verde), Q2 (amarillo), Q3 (naranja), Q4 (rojo). Fuente: (ScimagoJR, 2020).

Publicaciones por tipo de estudio. Posteriormente, como se evidencia en el diagrama de flujo representado en la Figura 4, los documentos se clasificaron teniendo en cuenta dos criterios encaminados a resolver los objetivos específicos de la revisión:

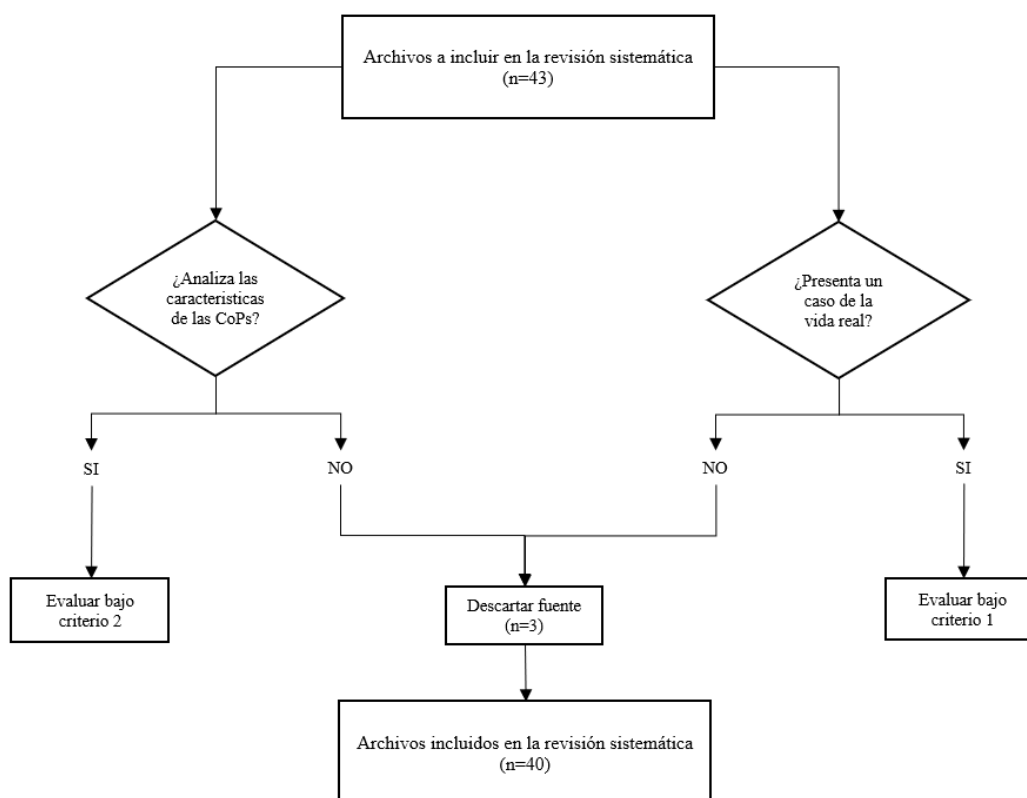
Criterio 1: Conocer el impacto que tienen las comunidades de práctica en las empresas.

Criterio 2: Determinar el papel de la auto emergencia en las comunidades de práctica.

Es decir, aquellos que estudiaran las comunidades de práctica por medio de casos fueron evaluados por el Criterio 1, con el fin de conocer las actividades realizadas y los resultados de cada caso aplicado; por otro lado, los archivos que sustentaran de manera teórica las comunidades de práctica fueron evaluados por el Criterio 2 y así poder entender las diferentes características que rodean a estas comunidades según los diferentes autores.

Figura 4

Diagrama de flujo análisis de documentos

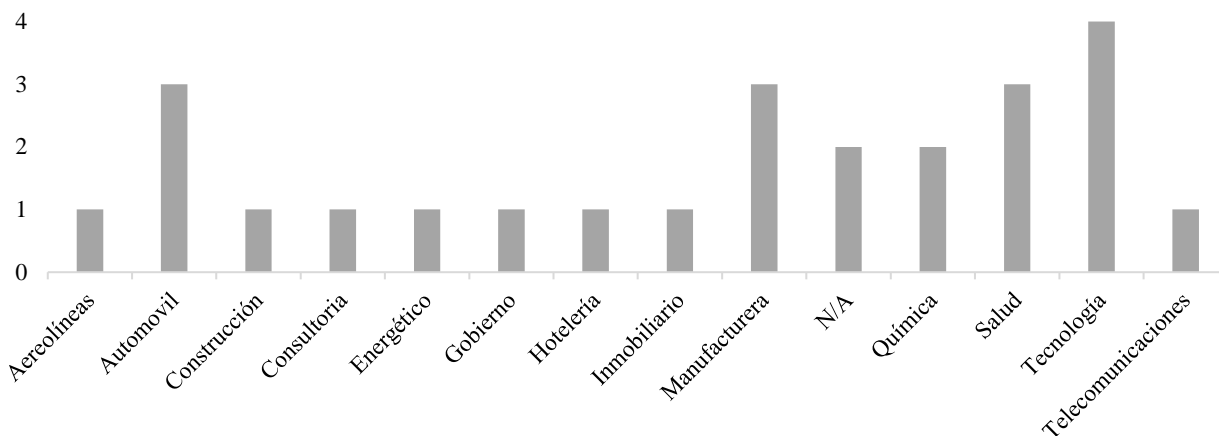


Nota. Elaboración propia

Si bien el diagrama muestra 43 archivos a utilizar, se descartaron tres en medio del análisis de los resultados pues no realizaban ningún aporte relevante al análisis u objetivos planteados inicialmente para esta revisión sistemática, por esta razón solo se tomaron en cuenta 40 documentos para su análisis y uso.

Criterio 1. Con el fin de conocer el impacto que tienen las comunidades de práctica en las empresas, se estudiaron 16 artículos científicos los cuales planteaban el análisis de varios casos; estos fueron clasificados según su industria, área de impacto y locación.

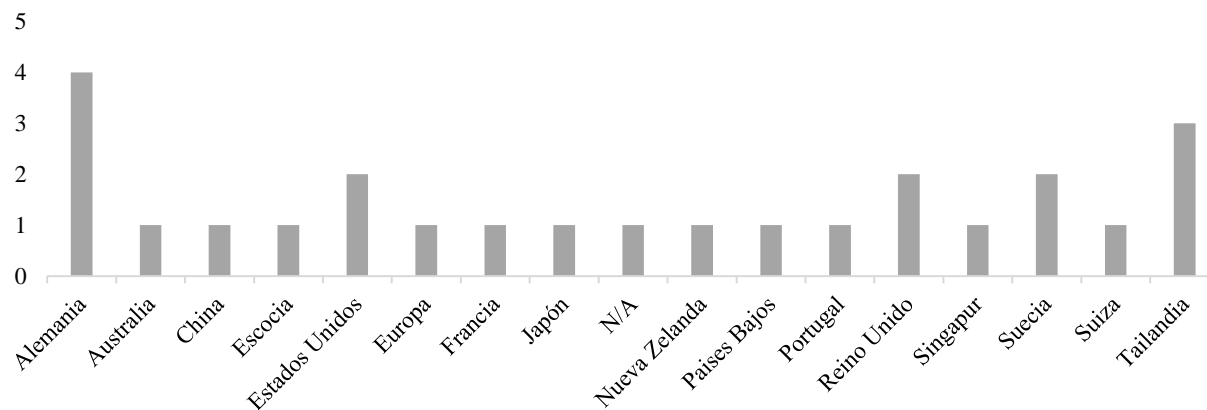
A partir de allí, es posible destacar como la industria tecnológica, es la que hace más uso de las comunidades de práctica con un 16%, seguida de la automotriz y la manufacturera para el caso organizacional. Dentro de este orden de ideas, las comunidades de práctica en dicha industria se consideran un instrumento para mejorar la capacidad estratégica de la empresa a través del desarrollo y el intercambio de conocimientos, adquiridos y codificados en distintas metodologías (Macpherson Y Antonacopoulou, 2013). La aplicación de esta práctica en diferentes áreas de la organización logró contribuir y potenciar el desarrollo de una ventaja competitiva centrada en la sinergia en todas las unidades de negocio (Macpherson Y Antonacopoulou, 2013).

Figura 5*Industrias de los casos aplicados*

Nota. Elaboración propia

Por su parte Borzillo y Probst, estudiaron las comunidades de práctica en reconocidas empresas del sector como IBM, Oracle y Siemens, concluyendo que la definición de objetivos claros y medibles proporciona a los miembros de las CoP una trayectoria a seguir (2008). Esto impulsa la participación activa de sus integrantes en el desarrollo de mejores prácticas con el fin de replicarlas por toda la organización, proporcionando resultados y beneficios superiores a los esperados (Probst YBorzillo, 2008).

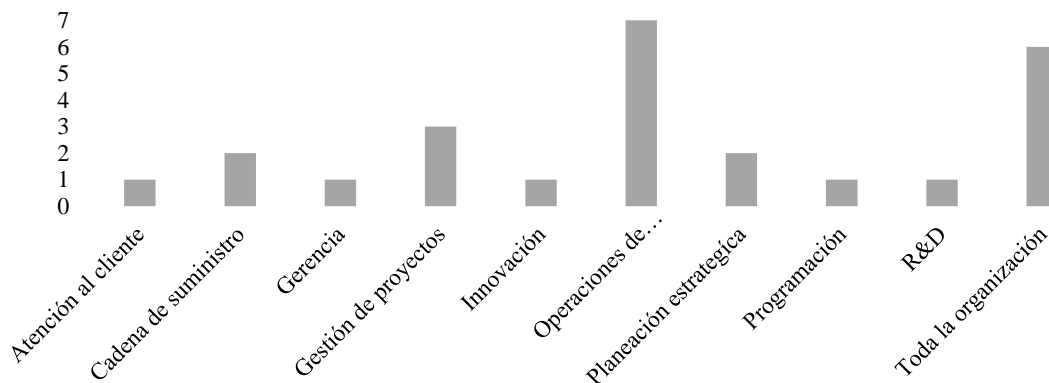
De la misma, se puede evidenciar en la Figura 9 como la mayoría de organizaciones estudiadas residen en Alemania, como es el caso de las multinacionales Siemens, Daimler y Degussa.

Figura 6*Locación de los casos aplicados**Nota.* Elaboración propia.

Por otro lado, las comunidades de práctica se desempeñan en diferentes áreas dentro de la organización a través del intercambio experiencias e ideas en actividades con un alto impacto en la empresa. De manera particular, se puede apreciar en la Figura 10 como las CoP se desempeñan en mayor proporción en el área productiva de las organizaciones, no obstante, un 24% no se especializan solo en una posición y, por el contrario, gestionan el conocimiento dentro de toda la organización.

Figura 7

Áreas de aplicación de las CoP en las organizaciones



Nota. Elaboración propia

El desenvolvimiento de comunidades de práctica en el área de producción de la organización permite el progreso e intercambio de mejores prácticas entre los integrantes que conocen con precisión los resultados que espera la organización (Probst YBorzillo, 2008), inclusive puede ayudar a tener beneficios corporativos tangibles como la reducción de costes, aumento del nivel de ingresos y la implementación de nuevas prácticas, e intangibles, como la motivación de los miembros al sentir que sus ideas son escuchadas por la alta dirección y una mejora en el ambiente laboral (Probst YBorzillo, 2008; Pyrko et al., 2017; Yamklin YIgel, 2012). No obstante, es necesario que las directivas evidencien los rendimientos tangibles en el largo plazo para extender su ciclo de vida en la organización, ya que son estos los que permiten comparar el desempeño y el nivel de impacto de cada área (Yamklin YIgel, 2012).

Estos rendimientos son resultados de diferentes actividades que la organización plantea con el fin de fomentar el diálogo y el intercambio de conocimientos entre los integrantes de la

comunidad, a través de metodologías formales cómo la presentación de ideas y sugerencias para mejorar la productividad en su área (Yamklin YIgel, 2012), o en ambientes informales, cara a cara o por medios electrónicos, donde la interacción social es primordial para impulsar la comunicación (Schenkel YTeigland, 2008).

Cabe resaltar, que un gran número de comunidades de práctica se desarrollaron en toda la organización y no se especializaron en un área específica, sin embargo, este comportamiento no se traduce en la falta de un objetivo concreto, pues siempre va a existir un compromiso mutuo entre la CoP y la organización para proporcionar asesoramiento, ideas y conocimientos de expertos sobre un problema por parte de varios miembros, a través de la ejecución de distintas actividades como el networking, la colaboración en temas de desarrollo y los debates constantes que permitan crear nuevas soluciones y puntos de vista (Probst YBorzillo, 2008; Iaquinto et al., 2011).

Otras áreas en las que se despliegan las comunidades de práctica son la innovación, la cadena de suministros y la gestión de proyectos, y cada una proporciona beneficios diferentes para la organización; respectivamente las CoPs permiten que el proceso de innovación trascienda las demarcaciones profesionales existentes y neutralicen el conflicto de intereses (Yamklin YIgel, 2012), que evalúen de manera comparativa los procesos internos acordes con la estrategia organizativa y reduzcan la complejidad de las acciones en diferentes áreas (Probst YBorzillo, 2008; Borzillo et al., 2012).

Criterio 2. Para determinar el papel de la auto emergencia en las comunidades de práctica, es necesario entender el concepto y sus características principales mencionadas anteriormente: dominio, comunidad y práctica (Wenger et al., 2002). A partir de allí, se analizaron los 19 archivos restantes que estudiaban las CoPs desde un enfoque más teórico, cuantificando el número de aportes para cada postura y así llegar a una conclusión final.

Dominio. Cómo se precisó anteriormente, el dominio en las comunidades implica que existe un sentido de identidad común entre sus miembros, legitimando su propósito y valor en la organización (Wenger et al., 2002), reforzando el flujo de ideas y conocimientos en la misma. De manera particular, en la revisión se encontró que es un concepto homogéneo entre los autores ya que concuerdan con Wenger y agregan que las CoP, primeramente, deben centrarse en una experiencia por la que la comunidad sienta pasión y entrega (Gilley YKerno, 2010).

Comunidad. Esta característica propone que existe un sentido de pertenencia construido por los integrantes de las comunidades de práctica que les permite aprender juntos y construir relaciones interpersonales (Hughes et al., 2013; Corso et al., 2009) que impulsan el desarrollo de la organización. Wenger et al (2002) define este fenómeno como el tejido social de aprendizaje y agrega que la comunidad aviva la voluntad de compartir ideas, reflexionar sobre su propio desconocimiento y escuchar prudentemente a sus miembros.

Práctica. La práctica en estas comunidades hace referencia a todos los recursos sociales e intelectuales que sus miembros están dispuestos a compartir para fomentar el aprendizaje futuro y afianzar la circulación de conocimiento tácito dentro de la organización, logrando que la

comunidad avance y obtenga éxito (Loyarte YRivera, 2007; Corso et al., 2009; Correa YMarín, 2010). En otras palabras, es el uso eficiente del dominio de los integrantes de la comunidad para generar nuevos conocimientos.

Por su parte, las comunidades de práctica han generado un gran debate en torno a su origen, de manera específica en esta revisión se identificaron tres posturas claras, como se aprecia en la Tabla 11, varios autores aseguran que se tratan de grupos auto emergentes, mientras que otros afirman que pueden ser cultivadas en las organizaciones o impulsadas por su entorno.

Tabla 7

Posturas y autores del origen comunidades de práctica

	Autoemergencia	Cultivación	Ambas
	(Wenger et al., 2002, p.13).	(Murillo, 2011, p. 10),	(Aljuwaiber, 2016, p. 738).
	(Swan et al., 2002, p. 478).	(Corso et al., 2009, P. 87).	(Harvey et al., 2013, p. 36).
	(Brown & Duguid, 1991, p. 49).	(Love, 2009, p. 370).	(Garzón, 2020, p. 8).
	(Cox, 2005, p, 11)	(Kerno & Mace, 2010, p. 84).	(Webber & Dunbar, 2020, p.2),
	(Loyarte & Rivera, 2007, p. 73).	(Ortiz et al., 2012, p. 34).	
	(Gilley & Kerno, 2010, p. 52).		
	(Borzillo & Kaminska-Labbé, 2011, p. 29).		
	(Jeon et al., 2011, p. 262).		
	(Rubio, 2011, p. 21).		
	(Manuti et al., 2017, p. 228)		
total	10	5	4
	53%	26%	21%

Nota. Elaboración propia.

A partir de allí, se puede apreciar en el Gráfico 11, como el 53% , más de la mitad de los autores, afirman que las comunidades de práctica son auto emergentes, es decir, que no cuentan con la interferencia de una organización para su surgimiento (Wenger et al., 2002).Sus principales ponentes Brown y Duguid (1991), aseguran que “Estas comunidades emergen en el proceso de la actividad, a diferencia de que se formen para realizar una tarea determinada (p.49),

pues la espontaneidad es fundamental en la participación e interacción activa de sus miembros (Jeon et al., 2011). Otros argumentos que sustentan este postulado plantean que al tener compromisos e intereses mutuos, los integrantes son capaces de crear experiencias valiosas a través de la organización natural de sus elementos sin la contemplación de leyes o sistemas rígidos organizacionales (Gilley YKerno, 2010; Pérez Rubio, 2011; Cox, 2005). Sin embargo, es esta característica la que no permite a algunas comunidades de práctica avanzar en la organización, pues al no tener un origen planificado, los directores tienden a no ser conscientes de su existencia (Loyarte YRivera, 2007) complicando su desarrollo y desaprovechando su potencia.

Considerando esta retórica, el 26% de los autores se oponen a la idea de la autoorganización, pues opinan que existe un soporte a las afirmaciones de que las comunidades de práctica pueden ser creadas intencionalmente (Murillo, 2011) con el fin de potenciar su ventaja competitiva y mejorar el rendimiento de la organización (Kerno, 2008), no obstante, la dirección tiene que tener en cuenta dos aspectos importantes antes de cultivar una CoP; conocer el papel que cada integrante ocupará dentro de la comunidad (ortis) para evitar conflictos internos que afecten el desempeño de las mismas, y considerar que su naturaleza informal las hace resistentes a la interferencia, vigilancia y la cooptación por parte de una organización (Kerno, 2008), lo que requerirá de un compromiso y una atención constante por parte de la alta gerencia (Love, 2009).

Por último, el 21% restante propone un postulado más allá de los absolutos, pues como Wenger et al (2002) plantean que algunas comunidades de práctica nacen de manera espontánea,

mientras que otras requieren de una siembra cuidadosa para su desarrollo , ya que las organizaciones pueden facilitar la aparición espontanea de CoPs mediante eventos y proyectos que permitan la interacción regular entre los empleados, estableciendo intereses comunes, y un nivel de confianza y reciprocidad entre ellos para que el conocimiento fluya y se desarrolle más fácil (Garzón, 2020; Harvey et al., 2013; Aljuwaiber, 2016).

5. Conclusiones y recomendaciones

Las comunidades de práctica como estrategia comunitaria representan una oportunidad para las organizaciones de obtener una ventaja competitiva en el mercado y relacionarse con las comunidades de su entorno a través de actividades que fomenten la interacción y el intercambio de conocimientos entre los integrantes involucrados.

Bajo esta perspectiva, se logró evidenciar como es un concepto con características específicas (dominio, comunidad y práctica) que no varían entre los autores estudiados, por lo que se puede concluir que cuenta con características homogéneas ya que desde su concepción han permanecido casi invariables y pueden ser aplicadas a cualquier contexto. No obstante, la auto emergencia se mostró como una característica heterogénea al contar con diferentes posturas; de manera específica la mayoría de autores reconocen a las CoP de origen auto emergente, sin embargo, esta puede cultivarse, siempre y cuando, las organizaciones respeten su autonomía y singularidad.

De la misma manera, esta conformación se puede aplicar en cualquier área de la organización que necesite un mayor flujo de conocimiento e ideas, pues permite reducir costos, fomentar la innovación y comunicación con los clientes, dependiendo del área, sin embargo, algunas empresas deciden extender las comunidades por toda la organización y no limitarlas a una zona.

La información recopilada demuestra que las comunidades de práctica pueden ser creadas, por lo que, las organizaciones pueden hacer uso de este instrumento para integrarse con aquellas comunidades locales que compartan un interés o una práctica relacionada con su

industria, y con ello crear beneficios recíprocos, en tanto la comunidad se capacita cada vez más al interactuar con nuevos agentes y mejorar sus competencias individuales, y la organización genera un mayor flujo de ideas y conocimientos en diferentes áreas, creando incluso nuevas oportunidades de negocio.

Esta revisión sistemática crea un aporte teórico al estudio de las comunidades como estrategias comunitarias en las organizaciones, sin embargo, pone en evidencia la falta de estudios empíricos que permitan identificar los beneficios tangibles para las comunidades al conformar una CoP, pues son claras las ganancias de la organización al implementarlas.

Por lo que es indispensable la continuidad de estudios que determinen los beneficios de las comunidades en esta integración, pues a pesar de ser un concepto introducido en 1998, es desconocido para varias empresas y académicos, olvidando el posible impulso e impacto que puede generar.

6. Referencias

- Aljuwaiber, A. (2016). Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 20, 731-748. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0494>
- Barbosa, D. H., y Lombana, M. E. (2018). El marketing y su aplicación en la administración. En F. Juárez, Principios de márketing (pp 1-22). Universidad del Rosario
- Bardon, T., & Borzillo, S. (2016). Communities of practice: Control or autonomy? *Journal of Business Strategy*, 37(1), 11-18. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2015-0018>
- Borzillo, S., Schmitt, A., & Antino, M. (2012). Communities of practice: Keeping the company agile. *Journal of Business Strategy*, 33(6), 22-30. <https://doi.org/10.1108/02756661211281480>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.2634938&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Chávez, R. M. A., Flores, M. C., & Gómez, D. A. O. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 62-65. <https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/1696>
- Chi, T., Kilduff, P. P. D., & Gargeya, V. B. (2009). Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(7), 645-669. <https://doi.org/10.1108/17410400910989467>

- Correa, L. F. A., & Marín, L. M. G. (2010). Comunidades de práctica, una estrategia para la democratización del conocimiento en las organizaciones, una reflexión. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 9(16), 141-150.
<https://revistas.udem.edu.co/index.php/ingenierias/article/view/50>
- Corso, M., Giacobbe, A., & Martini, A. (2009). Designing and managing business communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 73-89.
<https://doi.org/10.1108/13673270910962888>
- Cox, A. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31(6), 527-540.
<https://doi.org/10.1177/0165551505057016>
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed). South-Western Cengage Learning.
- Domínguez, R. L., Costoya, A. S., Cogollos, L. C., Dios, F. J. G. de, & Benavent, R. A. (2018). Bibliometría e indicadores de actividad científica (X). Indicadores cuantitativos en Scimago Journal and Country Rank. Análisis de la categoría temática «Pediatrics, Perinatology and Child Health». *Acta pediátrica española*, 76(7-8), 103-108.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6519071>
- Emerald Publishing Limited. (2021). *Journal of Knowledge Management*. Emerald Publishing.
<https://www.emeraldgroupublishing.com/journal/jkm>
- Garzón, M. (2020). Las comunidades de práctica en las organizaciones. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-22. <https://doi.org/10.17081/dege...3683>
- Gilley, A., & Kerns, S. J. (2010). Groups, Teams, and Communities of Practice: A Comparison. *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 46-60.
<https://doi.org/10.1177/1523422310365312>

- González-Pereira, B., Guerrero-Bote, V. P., & Moya-Anegón, F. (2010). A new approach to the metric of journals' scientific prestige: The SJR indicator. *Journal of Informetrics*, 4(3), 379-391. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.03.002>
- Harris, R. D. (2004). Organizational task environments: An evaluation of convergent and discriminant validity. *Journal of Management Studies*, 41(5), 857-882. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00456.x>
- Harvey, J.-F., Cohendet, P., Simon, L., & Dubois, L.-E. (2013). Another cog in the machine: Designing communities of practice in professional bureaucracies. *European Management Journal*, 31(1), 27-40. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.008>
- Holland, B., & Robinson, G. (2008). Community based learning with adults: Bridging efforts in multiple sectors. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2008, 17-30. <https://doi.org/10.1002/ace.292>
- Hughes, J., Jewson, N., & Unwin, L. (2013). *Communities of Practice: Critical Perspectives*. Routledge.
- Iaquinto, B., Ison, R., & Faggian, R. (2011). Creating communities of practice: Scoping purposeful design. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 4-21. <https://doi.org/10.1108/13673271111108666>
- Jeon, S., Kim, Y.-G., & Koh, J. (2011). An Integrative Model for Knowledge Sharing in Communities-of-Practice. *J. Knowledge Management*, 15. <https://doi.org/10.1108/13673271111119682>
- Juárez, F. (2014). The community in business: Strategic relationship between companies and environment and marketing. *International Journal of Psychological Research*, 7(1), 8-11. <https://doi.org/10.21500/20112084.662>

- Juárez, F. (2016). Community strategic relationship and marketing to foster the development of communities and the sustainability of organizations. *International Journal of Psychological Research*, 9(1), 113-125. <https://doi.org/10.21500/20112084.2106>
- Juárez, F. (2018a). El enfoque de la relación comunitaria y los modelos de marketing. En *Principios de marketing*. Editorial Universidad del Rosario.
<http://www.digitaliapublishing.com/a/59827/principios-de-marketing>
- Juárez, F. (2018b). *Principios de marketing*. Editorial Universidad del Rosario.
<http://www.digitaliapublishing.com/a/59827/principios-de-marketing>
- Juriado, R., & Gustafsson, N. (2007). Emergent communities of practice in temporary inter-organisational partnerships. *The Learning Organization*, 14(1), 50-61.
<https://doi.org/10.1108/09696470710718348>
- Kerno, S. J. (2008). Limitations of Communities of Practice: A Consideration of Unresolved Issues and Difficulties in the Approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 69-78. <https://doi.org/10.1177/1548051808317998>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- Love, P. E. D. (2009). Editorial: Communities and champions of practice: catalysts for learning and knowing. *Construction Innovation*, 9(4), 365-371.
<https://doi.org/10.1108/14714170910995912>
- Loyarte, E., & Rivera, O. (2007). Communities of practice: A model for their cultivation. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 67-77.
<https://doi.org/10.1108/13673270710752117>

- Macpherson, A., & Antonacopoulou, E. (2013). Translating strategy into practice: The role of communities of practice. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 265-285.
<https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2012-0061>
- Manuti, A., Impedovo, M. A., & De Palma, P. D. (2017). Managing social and human capital in organizations: Communities of practices as strategic tools for individual and organizational development. *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 217-234.
<https://doi.org/10.1108/JWL-07-2016-0062>
- Mariño, J. L. O., Hinderer, H., & Bravo, E. (2017). Relationship between the business environment and business strategy types: Evidence in Peruvian companies. *Revista Universidad y Empresa*, 19(32), 61-86.
<https://doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4716>
- McColl-Kennedy, J. R., Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Amonini, C. (2008). Professional Service Firms are Relationship Marketers: But does size matter? *Australasian Marketing Journal*, 16(1), 30-47. <https://ideas.repec.org/a/eee/aumajo/v16y2008i1p30-47.html>
- Molina Arias, M. (2019). La importancia de no menospreciar las palabras clave. *Pediatría Atención Primaria*, 21(83), 313-318.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1139-76322019000300024&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Moncada-Hernández, S. G. (2014). Cómo realizar una búsqueda de información eficiente. Foco en estudiantes, profesores e investigadores en el área educativa. *Investigación en Educación Médica*, 3(10), 106-115. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(14\)72734-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(14)72734-6)

- Murillo, E. (2011). Communities of practice in the business and organization studies literature. *Information Research*, 16.
https://www.researchgate.net/publication/275522382_Communities_of_practice_in_the_business_and_organization_studies_literature
- Pérez Rubio, J. (2011). Comunidades de práctica como sistemas emergentes de aprendizaje. *Actualidades Pedagógicas*, 1(58), 15-27. <https://ciencia.lasalle.edu.co/ap/vol1/iss58/4>
- Probst, G., & Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal*, 26(5), 335-347.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.05.003>
- Pyrko, I., Dörfler, V., & Eden, C. (2017). Thinking together: What makes Communities of Practice work? *Human Relations*, 70(4), 389-409.
<https://doi.org/10.1177/0018726716661040>
- Sáez Vaca, F., Rojo, P., Palao, J., & García, O. (2006). *Influencia de la tecnología en el entorno*. Universidad Politécnica de Madrid.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3199>
- ScimagoJR. (2020). *Journal of Knowledge Management*. Scimago Journal & Country Rank.
<https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=144668&tip=sid>
- Velásquez, J. (2014). Una guía corta para escribir Revisiones Sistemáticas de Literatura Parte 2. *Dyna (Medellin, Colombia)*, 81, 9-10. <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n188.48958>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity* (pp. xv, 318). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business Press.

Yamklin, S., & Igel, B. (2012). Communities of Practice Purposefully Designed for Improving Business Performance: CoP for Improving Business Performance. *Knowledge and*

Process Management, 19(4), 189-202. <https://doi.org/10.1002/kpm.1398>

Zepke, N., & Leach, L. (2006). Improving learner outcomes in lifelong education: Formal

pedagogies in non-formal learning contexts? *International Journal of Lifelong Education*, 25(5), 507-518. <https://doi.org/10.1080/02601370600912089>

Anexos

Anexo A

[..\Desktop\Revisión Sistemática de la Literatura\Anexo.xlsx](#)