

## ARTICULO

### ¿Cómo circulan los conocimientos en las organizaciones?

*Martina Speranza*

Este trabajo de investigación explora cómo incide, a la hora de compartir conocimientos y trabajar en conjunto dentro de una organización, la pertenencia a una comunidad de práctica. Para analizar esta problemática se realizó un estudio de caso en una unidad de trabajo del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina. Específicamente, se analiza la circulación de conocimientos entre las áreas de investigación y extensión de dicha unidad. Asimismo, se contempla el rol de las prácticas en la generación y circulación de conocimientos. Se considera que este trabajo constituye un aporte para la comprensión de las formas en que circula el conocimiento. También, se busca obtener información para mejorar la articulación interna de las áreas estudiadas para que los conocimientos puedan ser utilizados en la organización con fines prácticos y científicos. Por último, se describen los elementos y acciones que favorecen o dificultan que esas dos áreas de la organización, investigación y extensión, logren trabajar articuladamente.

**Palabras clave:** comunidades de práctica, investigación y extensión, conocimiento, prácticas, conocimiento en las organizaciones.

### Introducción

El objetivo de este trabajo de investigación es explorar cómo incide, a la hora de compartir conocimientos y trabajar en conjunto, la pertenencia a una comunidad de práctica en una organización. Para ello, se selecciona como caso de estudio las áreas de investigación y extensión de una dependencia del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

En los últimos años, se ha manifestado un creciente interés teórico en cómo las organizaciones comparten, manejan e integran el conocimiento que ellas mismas generan. La literatura ha caracterizado distintos tipos de conocimiento y las formas de transmitirlo, y el debate se centra en las diferencias que surgen sobre cómo hacerlo (Szulanski, 1996; Argote, 1999; Nonaka y Takeuchi, 1999; Brown y Duguid, 2001; Orlikowski, 2002; Bechky, 2003). Sin embargo, no hay respuestas claras sobre por qué algunos de los conocimientos de una organización circulan y logran transmitirse, mientras que otros no.

La pregunta que guía esta investigación, y lo que se intenta responder mediante el análisis, es cómo circulan los conocimientos para el caso de INTA. Para ello, se realizó un diseño de investigación exploratorio, con vistas a capturar si existen diferencias en la manera en que los conocimientos circulan, y cuáles son las posibles causas de esa variación. En este sentido, se considera que el trabajo constituye un aporte para la comprensión de las formas en que ese conocimiento fluye y los impedimentos que encuentra para circular.

El fenómeno se analiza desde distintos enfoques teóricos. Se consideran los enfoques teóricos que reflexionan sobre las dimensiones del conocimiento: tácita, explícita (Nonaka y Takeuchi, 1999), "sticky" y "leaky" (Brown y Duguid, 2001). También, se describe el rol de las prácticas en la circulación y transformación de los conocimientos (Brown y Duguid, 2001; Orlikowski, 2002; Bechky, 2003).

Asimismo son recuperados, los enfoques que explican la importancia del aspecto contextual del conocimiento (Lave y Wenger, 1991), y de la existencia y construcción de conocimiento en la práctica (Orlikowski, 2002; Bechky, 2003).

Por último, se presentan las propuestas teóricas que entienden a las organizaciones como sistemas sociales de aprendizaje, y desarrollan la importancia de las redes y comunidades de práctica como método de gestión cognitiva (Lave y Wenger, 1991; Brown y Duguid, 2001).

La selección del INTA para explorar cómo circula el conocimiento se basó en la existencia de una estructura organizacional interesante, que permite examinar la interacción entre los diferentes sectores que la componen. Este organismo se divide en tres grandes áreas: investigación (vinculada a la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos prácticos y de investigación, desarrollo tecnológico e innovación); extensión (vinculada a la gestión integral de las actividades de extensión para productores y familias rurales), y áreas operativas (dedicadas a la administración, gestión de los recursos humanos, relaciones institucionales y vinculación tecnológica).

Este trabajo se focaliza únicamente en la relación entre las áreas de investigación y extensión. Si bien la relación entre ambas áreas ha sido históricamente compleja, se entiende que para poder abordar los problemas de una manera holística, el INTA requiere que los vínculos entre esas áreas sean tanto estrechos como fluidos.

Para mejorar la articulación de estas áreas, desde el año 2005 el INTA comenzó una etapa de reorganización institucional con un modelo matricial que tenía como objetivo comenzar a integrar los distintos espacios y grupos de trabajo a fin de generar conocimiento de manera conjunta, y retroalimentar la cadena de saberes, entre otras finalidades.

En este contexto, las actividades de investigación y el desarrollo tecnológico, buscan generar conocimientos en los principales ejes de innovación del sector agropecuario en respuesta a las demandas de los niveles nacional, regional y local. Estas actividades se realizan a través de planes, programas y proyectos.

Por su parte, el sistema de extensión de la organización apoya procesos de intercambio de información y conocimientos para el desarrollo de las capacidades de innovación de los miembros de las comunidades rurales, urbanas y periurbanas. Acompaña a los productores agropecuarios para que sean competitivos, crezcan en un marco de equidad social y produzcan, preservando el medio ambiente para futuras generaciones.

Actualmente, la estructura matricial está siendo reformada, por lo que se llama la planificación del trabajo a través de los Proyectos Regionales Territoriales (PReT). Sintéticamente, aunque desde el 2003 se empezó a asumir la estrategia del desarrollo territorial, los proyectos que se implementaban hasta el momento a nivel regional (llamados proyectos regionales), buscaron responder a problemáticas focalizadas en las cadenas de valor (tales como carne, leche, entre otras) desde la perspectiva de la investigación básica o aplicada.

El giro actual busca que esos proyectos (ahora llamados PReT) sean reformulados teniendo en cuenta las demandas de los actores del territorio con el cual se vinculan y, por tanto, incluyan en su formulación las actividades de extensión y de investigación. Por este cambio en la planificación y forma de trabajo se generaron nuevas funciones como: el equipo de gestión. Este grupo está compuesto en la sede del caso estudiado por todos los coordinadores de PReT, el coordinador de Pro-Huerta<sup>i</sup> y el coordinador de investigación de la región.

En resumen, con esta estrategia se busca una mejora en la vinculación entre las áreas de investigación y extensión. Sin embargo, se puede percibir cómo aún existe, en el sistema de extensión y el de investigación, una división, por lo menos a nivel de la estructura organizacional.

## **Enfoques teóricos sobre la circulación de conocimientos**

Existen varias conceptualizaciones sobre el conocimiento, algunas teorías sostienen que el conocimiento tiene varias dimensiones, éste puede ser: explícito o tácito (Polanyi, 1966; Nonaka y Takeuchi, 1999), "sticky" (Von Hippel 1994, Szulanski, 1996), "leaky" (Wernerfelt, 1984, Liebeskind, 1996).

Identificar las diferentes dimensiones del conocimiento es útil para analizar cómo circula el mismo. En las organizaciones una parte de los conocimientos son tácitos, aquellos que están contenidos en las rutinas y prácticas, entre otros, y por ello no resulta fácil compartirlos. La codificación de ellos y la utilización de las estructuras y procedimientos de una organización propician, entre otros factores, que el conocimiento se pueda compartir (March y Simon, 1958; Levitt y March, 1988; Gore, 2012).

La conversión de conocimientos tácitos en explícitos es un proceso social, que se produce en la interacción entre individuos (Nonaka, Toyama y Byosiere, 2001 en Gore, 2012). A su vez, este proceso, produce una transformación y contribuye a la construcción de nuevos conocimientos (Bechky, 2003).

Es relevante rescatar que el conocimiento “sticky” remite al conocimiento tácito dentro de las organizaciones, y a cómo éste se encuentra arraigado a las prácticas de los individuos. El conocimiento “leaky”, en cambio, es aquel que se encuentra codificado o explícito y fluye más fácilmente en las organizaciones (Brown y Duguid, 2001). Lave y Wenger (1991) incorporan la dimensión contextual del conocimiento “*Lo que se aprende está profundamente conectado al lugar en donde se aprende*” (Wenger en Brown y Duguid, 1991: 48). Por tanto, el conocimiento para estos autores tiene un aspecto situacional y contextual.

Otras explicaciones que resultan pertinentes para este estudio incorporan las dimensiones sociales y culturales del conocimiento. Los enfoques sociales, hacen referencia al lenguaje que se utiliza para compartir conocimientos (Tsoukas, 1996), a la influencia de las comunidades de práctica u ocupacionales como sistemas de aprendizaje social (Wenger, 2000; Bechky, 2003); a la existencia de lazos de confianza entre las personas (Levin y Cross, 2004), y a posibles barreras epistémicas entre diferentes individuos o grupos (Weick, 1979).

También se recupera el concepto de “práctica”, como práctica social y trabajo conjunto con otros. A través de las prácticas circulan aprendizajes y conocimientos. Esto se genera a través de un proceso social complejo que involucra a la persona y a los otros de los cuales aprende (Brown y Duguid, 2001). Las prácticas unen grupos de personas que realizan una misma tarea, homogenizan conocimientos e identidades.

La identidad, según Wenger (2000), es un pilar fundamental en los sistemas de aprendizaje. La identidad se moldea por la participación en diferentes comunidades de práctica, y combina las competencias y las experiencias de las personas que las conforman. Asimismo, la capacidad que tienen las personas de “suspender” o “lidiar” con sus identidades, les permite o no conocer cosas nuevas. La “identidad” es el recipiente que contiene las prácticas y aprendizajes individuales, que permite crear puentes entre comunidades.

Por último, es importante resaltar la importancia del conocimiento ligado a la práctica. Orlikowski (2002) remarca la importancia de la doble dimensión del conocimiento tácito y explícito contenido en las prácticas y considera a las prácticas, en sí mismas, como una modalidad cognitiva.

Existe literatura que enfatiza en la “comunidad de práctica” como sistema de aprendizaje social, y en las “prácticas” como forma cognitiva; son dos modalidades de generación y utilización de conocimientos, que permiten que el conocimiento circule (Lave y Wenger, 1991; Brown y Duguid, 2001; Bechky, 2003).

Wenger (2000) advierte que los individuos al ingresar a una organización, tienden a unirse y aprender insertándose en una comunidad de práctica, en la cual desarrollan un lenguaje y adquieren un punto de vista en común. Las comunidades de práctica, son un sistema de aprendizaje social donde sus miembros comparten competencias y experiencias comunes. Las competencias que adquieren las personas, son construidas y reconocidas por la comunidad en la que se insertan, es un conocimiento socialmente validado por los miembros de la misma (Cook y Brown, 1999).

Según Wenger (2000) los individuos llegan a pertenecer a una comunidad de práctica cuando establecen un compromiso, comparten una imagen y se produce un alineamiento. Si los individuos forman parte de una comunidad, éstos aprenden, participan en actividades conjuntas, respetan las normas de la comunidad y logran crear un entendimiento común, una visión compartida. La existencia de diferentes comunidades de práctica en las organizaciones con conocimientos, prácticas y formas de aprendizaje heterogéneos (Van Maanen y Barley, 1984; Orr, 1990), revela que la transmisión de conocimientos entre comunidades y en las organizaciones, es un proceso complejo. Sin embargo, lo que puede ser aprehensible para una comunidad, no lo es para otras. Las comunidades comparten no sólo conocimientos y un lenguaje en común, sino también, prácticas y un contexto social. Los grupos que logran construir un espacio compartido, son los que usualmente logran comprenderse.

En concreto, hay tres indicadores que definen una comunidad de práctica para Wenger (2000): el dominio, la comunidad y la práctica. El *dominio* de conocimiento crea una identidad compartida; permite identificar si la comunidad posee inquietudes y temáticas en común, que usan cotidianamente. La *comunidad* se conforma por un grupo de personas que comparten un espacio de aprendizaje, que se relacionan frecuentemente y poseen relaciones más o menos sólidas, donde se ancla un sentido de pertenencia y reconocimiento mutuo. Según Wenger (2000), las personas que conforman una comunidad de práctica interactúan, aprenden juntas, construyen relaciones, poseen temas de interés común que crean un sentido de pertenencia, y al mismo tiempo, tienden a excluir a otros generando un proceso de diferenciación y estableciendo roles, áreas de *expertise*, especialidades y liderazgos. La *práctica*, representa un repertorio de formas de hacer socialmente construidas y adecuadas para un campo del conocimiento específico. Las prácticas en una comunidad de práctica, reflejan enfoques compartidos y perspectivas comunes, que generan una base para la acción y resolución de conflictos, problemas y responsabilidades. La práctica en la comunidad es entendida como práctica compartida.

Por último, Brown y Duguid (2001) aportan el concepto de “redes de práctica” que explica la existencia de personas que trabajan en prácticas similares, pero que no se conocen entre sí. Son personas que poseen el mismo oficio pero que no componen una comunidad de práctica porque no trabajan en un mismo lugar, aunque si se juntaran, tendrían la capacidad de realizar intercambios de conocimiento y entenderse fácilmente, porque poseen características comunes.

## **Metodología**

Para realizar esta investigación se utilizó una metodología cualitativa que permitió reconstruir la realidad desde la mirada de los actores, con el fin de analizar las relaciones sociales que establecen las personas que integran las áreas de investigación y extensión del INTA con sus prácticas.

Para abordar la pregunta de investigación, se realizó un estudio de caso exploratorio (Eisenhardt, 1989), que permitió analizar los procesos organizacionales, haciendo énfasis en la dinámica de los dos universos particulares que se presentan en la organización.

La investigación se basó en un diseño de tipo flexible (Mendizábal, 2006) que permitió, durante el proceso, advertir emergentes nuevos e inesperados vinculados con el tema de estudio. La elección de este tipo de diseño, apuntó a la recuperación de fenómenos, actores y nuevos conceptos, que no estaban presentes de forma previa al trabajo de campo.

El trabajo de campo se realizó en una de las Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEA) dependiente del Centro Regional Tucumán-Santiago del Estero. La técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista en profundidad semiestructurada y el instrumento de recolección de datos fue una guía de pautas de tipo flexible adaptada a cada grupo de entrevistados. Se entrevistaron personas que integran las áreas de investigación y extensión se decidió no explicitar la EEA para poder proteger la identidad de los entrevistados.

La selección del caso estuvo relacionada con la experiencia de la región en la implementación de una nueva forma de planificación, canalizada a través de PRoT. Asimismo, esta elección se justifica porque desde hace varios años, los grupos de investigadores y extensionistas de esta unidad trabajan con una modalidad de planificación de proyectos distinta al resto de otros centros regionales. Las unidades de análisis fueron los grupos que componen las áreas de investigación y extensión de la EEA seleccionada. Mientras que las unidades de observación fueron las personas vinculadas a dichas áreas y todos los integrantes del equipo de gestión. El criterio de selección de las unidades de análisis fue a priori entrevistar a todo el equipo de gestión, a profesionales de las áreas de investigación y de extensión pero rápidamente se produjo una división en el área de extensión que escindió al grupo de Prohuerta, a quienes también se entrevistó.

Se realizaron un total de 21 entrevistas, 6 entrevistas al equipo de gestión dado que es fundamental para comprender el trabajo de toda la EEA y a profesionales de las dos áreas a estudiar (5 personas de Prohuerta, 5 de investigación y 5 de extensión). La muestra fue diseñada con los criterios descriptos anteriormente y el muestreo fue no probabilístico tipo bola de nieve ya que los entrevistados fueron haciendo recomendaciones sobre otros posibles entrevistados. Se consideró esta cantidad de entrevistas, debido a la necesidad de cubrir las dos áreas que son objeto de estudio de esta investigación, para alcanzar de esta forma la saturación teórica (Glasser y Strauss, 1967) de los principales conceptos-guía que se utilizaron.

Las principales variables utilizadas para este estudio fueron comunidad, dominio y práctica, definidas previamente en el apartado anterior y operacionalizadas debidamente. La metodología de estudio de caso resultó adecuada para este trabajo aunque, como toda técnica, posee sus limitaciones. En ese sentido, se reconoce que los resultados de un estudio de estas características no son generalizables. Ni se puede inferir que las conclusiones del análisis sean pertinentes para otras unidades de la organización. Asimismo, la técnica de recolección de datos utilizada, la entrevista en profundidad, permite recabar una gran

cantidad y calidad de datos, pero se debe tener en cuenta que los datos obtenidos se basan en las percepciones de los individuos entrevistados.

Se considera que resultaría de interés empírico y teórico realizar este trabajo en otras EEA del Centro Regional Tucumán-Santiago del Estero, con el fin de efectuar un estudio de caso comparado, brindando mayor profundidad y precisión a este estudio. A la vez, replicar este trabajo de investigación en otras regiones del país, permitiría observar la existencia de las comunidades de práctica identificadas o encontrar nuevas y explorar su comportamiento.

## **Análisis**

Este apartado examina los elementos empíricos que surgieron del trabajo de campo, con vistas a identificar la existencia de las comunidades de práctica y sus características. Para ello, se sondean tanto las prácticas, como la circulación de conocimientos de las comunidades que son objeto de estudio de este trabajo.

Las entrevistas realizadas en la EEA seleccionada permitieron reconocer la existencia de tres grandes grupos, cuyas características nos permiten identificar la existencia de comunidades de práctica. Principalmente, lo que los diferencia son las especificidades en las que trabajan, sus prácticas y las visiones que cada grupo tiene. De esta manera, se reconocieron tres grupos: el grupo conformado por las personas que trabajan en el programa Pro-Huerta, el grupo de los llamados extensionistas y los grupos de investigación. Cabe aclarar que las comunidades de práctica denominadas “Pro-Huerta” y “extensión”, pertenecen al área de extensión.

Los criterios que se emplearon para diferenciar las tres comunidades derivan de la teoría explicitada en el marco conceptual. Las principales diferencias se encuentran en la diferencia de enfoques entre los grupos; la afinidad de temas de interés intragrupo; la posesión de: relaciones mutuas sostenidas, información compartida, intereses comunes, aspectos conceptuales y operativos, actividades compartidas y problemas comunes.

A continuación, se describen en profundidad estos aspectos de las comunidades de práctica que se reconocen en este contexto de cambio y de búsqueda de integración descriptos en los apartados anteriores. El propósito del análisis es conocer cómo se generan y comparten conocimientos, dentro y fuera de ellas.

### **Comunidad de práctica: Pro-Huerta**

Entre los técnicos que trabajan en Pro-Huerta, se observa que existe afinidad, que se manifiesta en que poseen prácticas y visiones comunes. Sienten reconocimiento profesional mutuo y se ven a sí mismos como diferentes a otro tipo de extensionistas, ya que, por sus posturas defienden cierto tipo de prácticas.

Si bien el equipo de trabajo de Pro-Huerta participa en las decisiones que toma el equipo de gestión, manifiesta tener una agenda propia para la definición de actividades y estrategias.

Según los entrevistados, existe una visión común de qué es lo que se debe hacer. Los miembros de Pro-Huerta manifiestan que tienen objetivos, temas profesionales, intereses laborales y afinidad en cuanto a sus creencias, pero no comparten lo mismo con otros extensionistas.

En este sentido, Wenger (1998) sostiene que las comunidades de práctica son una forma de aprendizaje colectivo; son sistemas de aprendizaje social, y como tales, tienen restricciones de aprendizaje. Para Wenger (1998) para que las comunidades aprendan entre sí, debe existir iniciativa de querer aprender, además del compromiso, la confianza mutua y un capital social compartido. En el caso de los profesionales de Pro-Huerta, parece existir un alto grado de conciencia sobre su repertorio y capital social compartido, que se manifiesta en que tienen una visión común, por ejemplo respecto a la necesidad de realizar innovaciones tecnológicas, para explotaciones de escala pequeña. Probablemente, debido a la diferencia de visiones, tareas y objetivos; compartir conocimientos con otros extensionistas puede ser una labor compleja para ambos grupos.

En esta misma línea, cabe retomar para el análisis lo que sostienen Brown y Duguid (1991), quienes explican que el conocimiento tiene un aspecto contextual importante. El lugar y las personas con las que se comparten y se intercambian prácticas e ideas día a día, constituyen nuestro conocimiento e identidad. En este sentido, las particularidades del programa parecen haber generado un proceso de identificación mutua entre los técnicos con las tareas establecidas en el programa, al mismo tiempo que provocaron una diferenciación hacia los otros grupos.

Con respecto a los investigadores, algunos técnicos de Pro-Huerta explican que en general, los temas de investigación priorizados, y los desarrollos tecnológicos desarrollados en consecuencia, no se adaptan a las necesidades de los productores con los que trabaja Pro-Huerta.

En cuanto a la realización de actividades conjuntas de Pro-Huerta con otros equipos, algunos de ellos dicen no tener ninguna actividad en común (salvo casos precisos como la organización de ferias o algún requerimiento puntual). A pesar de que, actualmente, deban articular con actividades concretas a través de los PReT, siguen existiendo desconexiones entre las áreas de investigación, extensión y Pro-Huerta. Esto aparece reflejado en algunos testimonios de los técnicos del Programa:

*“No, bueno, no hay [conexión], siempre ha habido una separación entre los investigadores y los extensionistas, y es difícil juntarse. Es difícil”.*

Es probable que para lograr contribuir al desarrollo territorial, es necesaria una mayor conexión entre diferentes áreas de la organización, y entre las personas que trabajan en esas áreas. Posiblemente, la distancia entre las áreas pueda acotarse con la nueva planificación; pero, por el momento, la brecha parece seguir siendo significativa.

### **Comunidad de práctica: extensión**

En este apartado se describen las diferencias identificadas con las comunidades de Pro – Huerta e investigación. A nivel general, en esta comunidad y en Pro-Huerta, se puede observar que tal como indica Orlikowski (2002), las relaciones entre pares se sustentan, en parte, por poseer prácticas comunes.

Respecto a la información que circula entre extensionistas, parece haber una comunicación relativamente fluida de los conocimientos con el coordinador de los PReT, al igual que en el caso de Pro-Huerta. Esto podría explicarse porque el objetivo que hoy se propone INTA está orientado a facilitar respuestas teniendo en cuenta las demandas de los territorios, y en esa línea, la gestión se orientaría a priorizar las necesidades del sistema de extensión.

Lo anterior se confirma con lo expresado por los coordinadores de los PReT, al mencionar que es en las reuniones donde se comparte la información y es donde más se evidencia una división entre la información, el trabajo de investigación y el de extensión. La situación también permite inferir las dificultades que se encuentran a la hora del trabajo conjunto, y a la vez denota el lugar de “invitado” del investigador a la hora de compartir la información. Se podría pensar que actualmente, el conocimiento circula más fluidamente que antes entre extensionistas, pero no con los investigadores.

No obstante, existen algunos grupos de investigación y extensión que se articulan entre sí y tienen un relacionamiento fluido, como pueden ser los grupos que trabajan con algún cultivo en particular. Se evidencia que existen más casos de trabajos conjuntos entre investigación y extensión, que los que se dan entre investigación y Pro-Huerta. Otro de los factores importantes que distinguen a las comunidades de práctica de extensión, Pro - Huerta e investigación, es cómo se definen ellos mismos en su rol de “extensionistas” o “investigadores”. Esta definición, que marca su identidad, es dada no sólo a nivel formal por la propia estructura organizacional y de recursos humanos, sino también por la naturaleza de sus prácticas.

Como ya se observó anteriormente, la construcción de identidad por parte de los extensionistas se realiza, entre otros factores, por el reconocimiento mutuo, y por la diferenciación respecto de las prácticas de la investigación. Pero también dicha identidad se ve reforzada por la propia construcción institucional del perfil del investigador ligado a la ciencia, y la del extensionista ligado a la acción en el terreno.

Entre los extensionistas existen temas de interés común, varios profesionales afirman compartir el gusto por resolver los problemas de la gente y estar en contacto permanente con el territorio. Esto es lo que Wenger (2000) entiende como indicador de pertenencia a un sistema de aprendizaje social, el compromiso de participar en actividades conjuntas, la creación de un imaginario que permita poseer una identidad común, una visión del mundo compartida y el alineamiento con las formas de actuar de la comunidad.

## **Comunidad de práctica: investigación**

En el caso de investigación, a diferencia de las comunidades descriptas anteriormente, se puede pensar que los grupos que realizan investigación en la EEA analizada, conforman una red de práctica, que actúa como articuladora entre comunidades. Según lo desarrollado por Brown y Duguid (2001), la red de práctica está conformada por personas que poseen prácticas similares, pero que no se conocen entre sí. En este caso, es visible que todos los integrantes del área comparten prácticas similares, aunque cada grupo posee un área específica de trabajo. Cada uno de esos grupos de trabajo conforma una comunidad de práctica.

Se puede apreciar que dentro de la red de práctica existe conocimiento de las tareas que realizan otros grupos que forman las comunidades de práctica de investigación. Los investigadores reconocen la vinculación para alguna actividad concreta o complementaria con otros grupos de investigación y de extensión, pero pocos acreditan un trabajo conjunto sostenido en el tiempo. Las relaciones parecen darse más frecuentemente entre algunos profesionales de ambas áreas que trabajan en el mismo tema, y no tanto entre grupos con diferentes líneas de trabajo.

Respecto a la existencia de un objetivo común, a diferencia de las otras dos comunidades de práctica -extensión y Pro-Huerta- en el caso de investigación parece no estar tan definido o marcado. Lo que se evidencia es que tienen objetivos establecidos por grupos de trabajo tales como: caña de azúcar, gestión ambiental y apicultura, entre otros.

En relación al nuevo requerimiento institucional de trabajar con un enfoque territorial, el trabajo de investigación tiene un resultado que para el desarrollo territorial puede ser un aporte mínimo o nulo; pero a nivel científico, ese resultado es de gran importancia y lleva muchos años desarrollar. Sostienen que cuando el investigador se acerca a los productores suele ocurrir que la distancia entre el lenguaje utilizado por ellos y el del público al que se dirigen es muy grande, dificultando la comunicación y la transmisión de los mensajes.

En este caso, es importante reflexionar sobre una forma de comunicar mejor las posibles soluciones a los productores. Asimismo, es importante revisar el rol del extensionista que, por su particularidad, está en contacto con los investigadores y los productores, y podría buscar formas de codificar el conocimiento de los investigadores para volverlo inteligible. Lo que está claro es que conviven distintas visiones acerca de cómo hacer extensión e investigación. No necesariamente son visiones enfrentadas, pero con seguridad en este momento todas ellas existen y coexisten. Un investigador entrevistado considera que:

*“La falta de afinidad es un problema, no sólo entre investigación y extensión, pero la forma de pensar y analizar diferente también contribuye a la distancia. El investigador y el extensionista tienen que resolver distintos tipos de problemas, tienen prioridades totalmente distintas. Esa racionalidad contribuye al distanciamiento.”*

En cuanto a la existencia de prácticas conjuntas, enfoques compartidos y perspectivas comunes, pareciera que todavía hoy siguen existiendo carriles paralelos que se cruzan ocasionalmente por esfuerzos de los coordinadores de los PReT, por afinidades, por necesidades puntuales. Los investigadores reconocen que no tienen periódicamente actividades comunes con los grupos de extensión, aunque sí algunas con otros grupos de investigación. No obstante, se debe mencionar que algunos integrantes de los grupos analizados realizan actividades, tanto en las áreas de investigación y de extensión, al mismo tiempo.

Aun considerando todo lo expuesto hasta aquí, se percibe que el sistema de investigación de este Centro Regional del INTA tiene la intención de trabajar articuladamente con las áreas de extensión y los técnicos de Pro-Huerta. El proceso de reformulación institucional actual se considera como una oportunidad para mejorar el trabajo de las áreas, aun cuando se reconozca que las tareas conjuntas se realizaron en ocasiones puntuales y sin continuidad.

A modo de resumen, se puede decir que cada comunidad posee conocimientos propios ligados a sus prácticas, su identidad, y su contexto. Algunos de esos conocimientos logran circular entre comunidades; generalmente, cuando hacen alguna actividad conjunta.

## Conclusiones

Mediante el trabajo de campo y el análisis realizado se pudo reconocer la existencia de comunidades de práctica. Se observó que cada una posee una identidad que define su forma de actuar y conocer, y posee prácticas particulares. Dentro de las comunidades, la circulación de conocimientos parece ser fluida pero se registran dificultades para compartir conocimientos entre ellas. Se podría decir que las dificultades para compartir conocimientos y para que los mismos logren circular por fuera de las comunidades, están relacionadas con varios factores.

Se evidencia que los conocimientos de cada comunidad están contruidos socialmente por sus miembros y por lo tanto, son específicos de ellas. Además, ese conocimiento construido de forma colectiva está ligado a las prácticas de la comunidad (Orlikowski, 2002) y dichas prácticas contienen conocimiento tácito o *sticky* (Brown y Duguid, 2001). Para que ese conocimiento tácito circule, generalmente, es necesario crear mecanismos que codifiquen o transformen los saberes para que se vuelvan aprehensibles para otros.

Se puede reconocer que en el caso estudiado los integrantes de las comunidades consideran que los conocimientos de las otras comunidades de práctica pueden ser útiles para su propia tarea. Entonces generar procesos para codificar los conocimientos propios de las comunidades, puede ser una forma de generar o mejorar la circulación de conocimientos entre ellas.

Hasta el momento, las comunidades no lograron visualizar un camino para compartir conocimientos de manera constante y fluida. A través de los testimonios, se pudieron

identificar casos puntuales de interacción y trabajo conjunto, que fueron valorados por los participantes. Sin embargo, no se ha logrado que dicha interacción perdure en el tiempo.

Teniendo en cuenta que se puso en evidencia que el conocimiento tiene también un aspecto contextual, y que éste se encuentra ligado a las prácticas, crear espacios e intereses comunes entre las comunidades sería otra forma de generar una mejora en su circulación. Esos espacios e intereses compartidos podrían hacer que los conocimientos de todas las áreas logren contar con un mayor grado de disponibilidad para los otros. Como explican Brown y Duguid(1991), compartir rutinas de trabajo propicia el aprendizaje, y es una forma efectiva de generar y compartir conocimiento.

Sobre el mismo punto, Bechky (2003) explica que para que las comunidades ocupacionales (comunidades de práctica para Wenger) logren compartir conocimientos, es necesario que ocurra una transformación y re contextualización del mismo. El conocimiento generado en un contexto singular necesita ser procesado y re contextualizado para poder ser utilizado en otra comunidad. Esta perspectiva resulta útil para pensar que no sólo es suficiente que las comunidades se informen de los conocimientos generados por otros, sino que realicen un proceso de apropiación del mismo.

Las comunidades analizadas construyeron una identidad particular. La identidad es uno de los factores que les permite poder hacer determinadas prácticas y dejar de lado otras. Como plantea Gore (2012) las identidades son selectoras de conocimientos. Cuanto más flexibles son las identidades, la participación en otra/s comunidad/es de práctica resulta más fácil. En el caso de Pro-Huerta y extensión, se evidenció una tendencia momentánea de apertura hacia otras comunidades, probablemente porque se dan cuenta que los aportes de otras comunidades pueden tener un impacto positivo en sus actividades. Trabajar en la flexibilización de las identidades, como por ejemplo incluir actividades que integren a los diferentes grupos, podría contribuir a que los conocimientos de las comunidades puedan circular y compartirse mejor.

Como fue mencionado anteriormente, las comunidades identifican que les resulta difícil trabajar con otros grupos. Sin embargo, existe una valoración positiva del trabajo de las otras comunidades. Todos los grupos consideran que pueden hacer uso de los conocimientos generados por otros. En relación a esto, existen otros factores que pueden facilitar que la circulación de conocimientos sea más fluida, tales como: identificar *brokers* entre las comunidades (Brown, J. y Duguid, P. 1991) o crear foros inter -comunidades (Boland y Tenkasi, 1995), mejorar los mecanismos de comunicación, construir un lenguaje común, y como resultado, generar estrategias para hacer visibles las tareas de cada comunidad, con sus necesidades y sus aprendizajes.

Por último, resulta fundamental ponderar el rol de los gerentes, coordinadores de los PReT y coordinadores de programas, para que éstos contribuyan a sostener los mecanismos de circulación del conocimiento. Se puso en evidencia a lo largo de todo el proceso de análisis que se necesitan favorecer los mecanismos de comunicación y trabajo conjunto entre las comunidades. Actualmente, se puede decir que la circulación de conocimientos de las comunidades que participan en un PReT tiene una tendencia a darse desde los grupos hacia

los coordinadores. Para que los conocimientos logren circular entre las comunidades, el coordinador podría buscar formas de horizontalizar los conocimientos. Es decir, tratar de que a partir de los coordinadores, se haga efectiva la redistribución de los conocimientos. Cabe aclarar, que si bien se considera que mejorar la comunicación favorecería el trabajo conjunto de las comunidades, se entiende que es una condición necesaria pero no suficiente.

## **Bibliografía**

- Argote, L. 1999. *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.
- Bechky B. 2003. Sharing Meaning across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor. *Organization Science*, Vol. 14, No. 3, pp. 312-330
- Brown, J. y Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation, *Organization Science*, 2: 40-57.
- Brown, J. y Duguid, P. 2001. Knowledge and organizational: a social – practice perspective, *Organization Science*, 1: 198-213.
- Cook, S and Seely Brown, J. 1999. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10 381-400.
- Eisenhardt, K. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4 pp. 532-550
- Gore, E. 2012. *El próximo management: acción, práctica y aprendizaje*. Buenos Aires, Editorial Granica.
- Lave, J. and Wenger, E. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York: Cambridge University Press.
- Levin D. Z. y R. Cross. 2004. The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*. Vol. 50, N° 1, pp. 1477-1490.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. 1999. *La Organización Creadora de Conocimiento: Cómo Las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., Byosiere, Ph. (2001). “A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge”, in Dierkes, M., Antal, A.B., Child, J., Nonaka, I. (eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, pp.487-491, Oxford University Press, Oxford

Nonaka, I., Toyama, R. (2007), “Why Do Firms Differ? The Theory of the Knowledge-Creating Firm”, in Ichijo, K., Nonaka, I. (eds.), *Knowledge creation and management. New challenges for managers*, pp.13-31, Oxford University Press, Oxford

Orlikowski W.J. 2002. *Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing*. *Organization Science*, Vol. 13, N° 3, Knowledge, Knowing and Organizations, pp 249–273.

Orr, J. 1990. *Sharing knowledge, celebrating identity: War stories and community memory in a service culture*. D. Middleton, D. Edwards, eds. *Collective Remembering: Memory in Society*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.

Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul, London.

Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management J.* 17 27-43.

Tsoukas, H. 1996. The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, pp. 11-25

Van Maanen, J. and S. R. Barley.1984. Occupational communities: Culture and control in organizations. L. L. Cummings, B. Staw, eds. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6. JAI Press, Greenwich, CT, 287-365.

Von Hippel, E. 1994. Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Sci.* 40 429-439.

Weick, K. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. McGraw-Hill, Inc., New York.

Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press, Cambridge, U.K.

Wenger, E. 2000. Communities of practice and social learning systems, *Organization articles*. Sage, 7. Pp: 225 – 246.

---

<sup>i</sup> Pro-Huerta. Proyecto Integrado de autoproducción Alimentaria, fue creado en 1990. Proporciona asistencia a familias en situación de vulnerabilidad, se implementa para desarrollar la autoproducción de alimentos frescos, mediante la producción de huertas y granjas orgánicas familiares, escolares, comunitarias e institucionales; llevan a cabo emprendimientos de comercialización de excedentes de huertas comunitarias, a través de espacios promovidos desde la economía social. Es financiado por el Ministerio de Desarrollo Social (MDS) y operado por INTA, Argentina.

## **Acerca de la autora**

Martina Speranza es licenciada en sociología, realizó una maestría en Estudios Organizacionales y trabaja en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria en Buenos Aires, Argentina. Su trabajo en la organización se desarrolla en el área de extensión rural y realiza investigación y gestión de un programa de desarrollo rural que se implementa en todo el territorio argentino. [speranza.martina@inta.gob.ar](mailto:speranza.martina@inta.gob.ar)

## **Anexo**

### **Guía de pautas para las entrevistas**

1. Historia en el INTA
2. ¿Cuáles son sus tareas diarias? Podría describirme su rutina
3. ¿Cómo se conforma su grupo de trabajo?
4. ¿Con quienes siente que le gusta más trabajar? ¿Por qué? ¿De qué otros equipos?
5. Cuénteme un poco sobre cómo se articulan las actividades de extensión e investigación. ¿Deberían hacerlo más? ¿De qué forma?
6. ¿Qué hicieron juntos? ¿Cómo fue esa experiencia?
7. ¿Con quiénes intercambia información sobre su trabajo?
8. ¿Con quiénes siente que comparte intereses, prioridades, un lenguaje común?
9. ¿Conoce las actividades de los otros equipos de trabajo de la experimental?
10. ¿En estos momentos trabaja con otro equipo de la EEA? ¿Antes? ¿Qué le aportan?
11. ¿Cómo encuentra la comunicación entre su equipo de trabajo y los otros?
12. ¿Qué puntos fuertes y débiles puede destacar del trabajo con otros?
13. ¿Cómo piensa que el resto ve a su trabajo?
14. ¿Qué dificultades/ virtudes reconoce sobre el trabajo articulado de investigación y extensión?