

TESIS DOCTORAL

Comunidades de práctica: fundamentos, caracterización y comportamiento

Doctoranda: Sandra Sanz Martos

Director: Dr. Mario Pérez-Montoro Gutiérrez

*Programa de Doctorado en Sociedad de la Información y del Conocimiento
de la Universitat Oberta de Catalunya*

Fecha: 23 de septiembre de 2010

*A mi madre,
de quien aprendí a no sucumbir al desaliento*

Indice

Agradecimientos	5
Introducción	13
Capítulo 1. Compartimiento del conocimiento como estrategia de adaptación	23
1. Conocimiento individual frente a conocimiento colectivo	23
1.1. Inteligencia y cognición distribuida	24
1.1.1. Inteligencia distribuida	25
1.1.2. Cogniciones distribuidas	27
1.1.3. Cogniciones situadas	32
1.2. De la inteligencia colectiva a las multitudes inteligentes	34
1.3. Sharismo	39
2. Antecedentes históricos	42
2.1. Primeras formas de organización	43
2.2. La <i>gens</i> romana	45
2.3. El surgimiento de los gremios	48
2.3.1 Estructura económica y social de los gremios	50
2.3.2 La reglamentación monopolística de la profesión.	53
2.3.3. Corporativismo artesano contra capitalismo comercial	54
2.4. Las primeras empresas	56
2.5. La comunidad hacker	58
3. Conclusiones	62
Capítulo 2. ¿Qué son las comunidades de práctica?	63
1. Comunidades de práctica	65
1.1. Qué es una comunidad	65
1.2. Qué son las comunidades de práctica	73
1.3. Características de las Comunidades de Práctica	79

1.4. Fases por las que pasa una comunidad de Práctica	94
2. Otras estructuras organizativas	103
2.1. Grupos y equipos de trabajo	103
2.2. Las comunidades de valor: comunidades de aprendizaje y de interés	109
2.3. Comunidades de práctica y los otros grupos organizativos. Análisis comparativo	112
3. Las comunidades de práctica y las TIC	118
3.1 Tipología y características de las herramientas	120
3.2. Selección y análisis de algunas herramientas	122
3.2.1 Herramientas comerciales	122
3.2.2 Herramientas <i>freemium</i>	127
3.2.3 Herramientas de código abierto	131
4. Conclusiones	136
Capítulo 3. Elementos que facilitan el funcionamiento de las comunidades de práctica	139
1. Nuestra estrategia metodológica	141
2. Criterios que muestran que las comunidades de práctica funcionan	145
3. Factores de éxito de las comunidades de práctica	151
3.1. Comunidades de práctica en una entidad bancaria	160
3.1.1. La entidad bancaria de “La Caixa” y su plataforma de formación	160
3.1.2 Los foros de las DAN de Aljarafe I, Granada I y Cádiz II	166
3.1.3. Criterios que demuestran que las comunidades funcionan	189
3.1.4 Factores de éxito de las comunidades de práctica de “La Caixa”	193
3.2. Comunidades de práctica en la administración pública	197
3.2.1 El departamento de justicia de la Generalitat de Catalunya y el programa <i>Compartim</i>	198
3.2.2 Las <i>comunidades</i> del programa <i>Compartim</i>	201
3.2.3 Criterios que muestran qué comunidades han funcionado	244
3.2.4 Factores de éxito de las comunidades de práctica del Programa <i>Compartim</i>	246
3.3 Comunidades de práctica en las iniciativas públicas contra la brecha	

digital	252
3.3.1. La red de telecentros dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio	253
3.3.2. El foro de los dinamizadores de Telecentros.es	259
3.3.3. Criterios que demuestran que las comunidades funcionan	273
3.3.4. Factores de éxito de las comunidades de práctica de Telecentros	274
3.4. Otros casos de comunidades de práctica	276
3.4.1 El caso de los auditores de un grupo financiero	276
3.4.1.1. La función de auditoría	276
3.4.1.2. La comunidad de práctica de los auditores	278
3.4.2 Comunidades de práctica en el Programa de Barrios de la Generalitat	284
3.4.2.1. La Ley de barrios. La necesidad de una visión de conjunto	285
3.4.2.2. El trabajo cooperativo en la Red de Barrios con Proyectos	287
3.5. Propuesta de un modelo de elementos que favorecen el buen funcionamiento de las comunidades de práctica	294
3.5.1. El modelo propuesto y los casos estudiados	294
3.5.2. Propuesta de un modelo definitivo y justificación del modelo	305
4. Conclusiones	308
 Conclusiones finales	 311
 Bibliografía	 325
 Webgrafía	 333
 Listado de tablas y figuras	 337
 Anexos	 343

Agradecimientos

Con la venia del tribunal quería dedicar unos minutos a darles las gracias a todas aquellas personas que han hecho posible que hoy estemos aquí, por su ayuda y su apoyo durante estos años. Es una lista larga y espero poder llegar hasta el final porque, como muchos sabéis, soy de lágrima fácil.

En primer lugar, quiero dar las gracias a mi director, el Dr. Mario Pérez-Montoro. Puesto que sin él esto no hubiera sido posible. Mario estuvo detrás ayudándome desde el primer día, mucho antes incluso de ser oficialmente mi director. Él fue el primero en señalarme las comunidades de práctica como un posible tema de investigación que podría encajar plenamente con mis intereses, gustos y aptitudes. De todo corazón, mil gracias.

En segundo lugar, quiero dar las gracias a Agustí Canals porque hace ya 11 años confió en mí y me dio la oportunidad de formar parte de esta Universidad.

A los Rectores Ferraté y Tubella, por corroborar esa confianza, acogerme y permitirme crecer profesionalmente.

A mi director de Estudios, Lluís Pastor, y a mis compañeros y colaboradores, por las facilidades y apoyos físicos y morales de estos dos últimos años.

A todos los que me han ayudado a lo largo de este trabajo: Sergio Vázquez, Jesús Martínez, Laura Rosillo, Carlos Merino, Judith Arruebo, César Córcoles, Néstor González, David Carreño, Francesc Vilaró, David de Ugarte, Xavier Triadó, Josep M. Batalla, Iñigo Babot, Ismael Peña y Dolors Reig

A mi padre y el resto de mi familia y amigos por todo su apoyo en estos 2 largos últimos años

A Toni y a mi hija Noelia por hacerme el camino mucho más llevadero, por su infinita generosidad y paciencia.

Y, por último, a mi madre. A quien dedico esta tesis. Porque sé lo mucho que esto significa para ella. Porque es por ella por quien no me rendí y conseguí llegar al final.

Ah, y no me quiero olvidar de la Biblioteca Pública Provincial de Almería “Francisco Villaespesa” lugar de concentración e inspiración en los dos últimos veranos.

Introducción

Este trabajo responde a una convergencia de intereses personales e institucionales. Algunos meses anteriores a la elección del tema del trabajo que conduce a la obtención del Diploma de Estudios Avanzados (DEA), dentro del marco de los cursos de doctorado, mis intereses personales se encontraban más próximos a cuestiones relacionadas con el núcleo conceptual de la biblioteconomía y la documentación, como es el caso de los lenguajes documentales. Sin embargo, las líneas de investigación que se estaban desarrollando en aquellos momentos en los Estudios de Ciències de la Informació i la Documentació a los que pertenezco, quedaban lejos de este tipo de cuestiones y mucho más cercanas al ámbito de la gestión del conocimiento y de las redes sociales.

En este contexto, llegó hasta a mí de la mano del profesor Pérez-Montoro, un artículo de Wenger y Snyder (2000) “Communities of practice: the organizational frontier”. Muy acertadamente, consideró que el tema de las comunidades de práctica podría encajar perfectamente con mi perfil y aptitudes a la vez que con los intereses de los Estudios.

De este modo, me introduje en el mundo de las comunidades de práctica y lo elegí como tema para mi trabajo del DEA que presenté en 2003. Dos años después, en 2005, mi proyecto de tesis que llevaba por título “Las comunidades de práctica como tejido social de conocimiento” fue aprobado por la comisión de doctorado. El proyecto se orientó desde la perspectiva de la Gestión del conocimiento. Más concretamente, desde un enfoque muy interesante que plantea Richard McDermott (1999)¹, que allí donde no llegan los sistemas de gestión del conocimiento convencionales llegan las comunidades de práctica. Yendo más allá el propio McDermott (1999) plantea que la gestión del conocimiento no existe como tal sino que lo que realmente se gestiona es la información. Y que la única vía posible para compartir el conocimiento es a través de las comunidades de práctica

¹ McDermott, Richard (1999) “Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management” *California Management Review* Vol,41, nº 3,pp 103-117

La gestión del conocimiento se ha convertido en los últimos años en una disciplina ampliamente aceptada a la vez que controvertida: ¿se puede gestionar el conocimiento? Algunos autores (Mc Dermott, 1999) afirman que sólo se puede gestionar la información, que el conocimiento es algo demasiado abstracto para ser “gestionado” y, probablemente, en un sentido estricto así sea. Sin embargo, lo que sí puede gestionarse son los activos de conocimiento. Dichos activos, se crean a partir del conocimiento y pueden ser utilizados para la creación de nuevo conocimiento. Algunos activos de conocimiento son: las bases de datos o los documentos, pero también las capacidades concretas de cada individuo, o las rutinas, o los procesos necesarios para el cumplimiento de tareas diversas, etc. Además, también pueden gestionarse otros activos, como por ejemplo el espacio físico, de manera que se fomenten las condiciones idóneas para la creación de conocimiento y su difusión si procede. Es en este sentido que podemos hablar de gestión del conocimiento.

Según Agustí Canals (2003) el surgimiento del interés por gestionar el conocimiento en las organizaciones obedece a un conjunto de factores que se han manifestado en la última década, entre los cuales destacan la globalización, la generalización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y la visión de la organización centrada en el conocimiento.

En un primer momento, la gestión del conocimiento se reducía a una serie de prácticas que tenían sus fundamentos en disciplinas tan tradicionales como la filosofía, la psicología, la economía o la sociología. Sin embargo, el gran auge de la gestión del conocimiento, fue proporcionado por el desarrollo de modelos que aportaban un marco conceptual que permite entender y perfeccionar esas prácticas. Entre esos modelos el más conocido es el de Nonaka y Takeuchi (1995), aunque hay otros tanto o más interesantes como, por ejemplo, el de Cook y Brown (1999) o el de Max Boisot (1998).

Uno de los elementos fundamentales en la mayoría de los modelos para la gestión del conocimiento es la distinción entre conocimiento explícito y tácito. Según Molina y Marsal (2002) el conocimiento explícito es altamente codificable y es fácilmente transmisible y gestionable a través de documentos, aunque requiere de procesos para poder ser aplicado. En cambio, el conocimiento tácito es personal, muchas veces las personas ni siquiera son conscientes de que saben lo que saben y es difícil de transmitir, a pesar de ser un conocimiento bien asentado por la experiencia y enormemente útil y flexible.

Aceptando que el conocimiento tácito es aquél que es difícil de formalizar y comunicar, tendremos que pensar en mecanismos que permitan compartir esa clase de conocimiento. Tales mecanismos podrían ser la interacción, los procesos informales de aprendizaje, la conversación y el intercambio de experiencias. Las comunidades de práctica aglutinan estos mecanismos y generan las condiciones adecuadas para compartir conocimiento de manera colectiva. Compartir el conocimiento tácito requiere interacción, procesos informales de aprendizaje, conversación y el tipo de intercambio de experiencias que se derivan de las comunidades de práctica (Wenger, McDermott, Snyder, 2002) Dicho de otro modo, según estos autores, las comunidades de práctica tienen su origen en la gestión del conocimiento tácito.

Sin embargo, Richard McDermott (1999) —como ya apuntaba anteriormente— considera “que las comunidades de práctica surgen de la necesidad de cubrir lo que los sistemas de gestión de información y la tecnología no permiten hacer, que es llegar a compartir el auténtico conocimiento y no sólo la información”. McDermott piensa que conocer es un acto humano y que el conocimiento pertenece a las comunidades porque circula a través de ellas de múltiples maneras. Y añade: “el conocimiento es diferente de la información y compartirlo requiere criterios y herramientas diferentes” (McDermott, 1999).

Partiendo de estas consideraciones, una vez inicié la investigación de la tesis, desestimé la posibilidad de enmarcar las comunidades de práctica en el ámbito de la gestión del conocimiento. No sólo porque tuviera en cuenta las apreciaciones de McDermott, sino porque considero que las comunidades de práctica tienen entidad por sí solas. Ya que muchas de ellas surgen de manera espontánea sin formar parte, a priori, de ningún sistema de gestión de conocimiento. Es más, en muchas ocasiones —tal y como veremos a lo largo de este trabajo— las iniciativas que surgen lo hacen enmarcadas en procesos de formación desarrollados en ámbitos organizativas. Dicho de otro modo, es el interés por aprender de los pares lo que propicia el surgimiento de comunidades de práctica en la mayoría de las ocasiones. Y aún más, en algunos otros casos nos encontraremos comunidades de práctica que surgen de una necesidad clara de adaptación a nuevos escenarios organizativas.

En realidad, no estamos ante un fenómeno nuevo. Compartir la manera de hacer las cosas es tan antiguo como el propio hombre. A lo largo de su evolución el ser humano se ha aprovechado de las experiencias de sus congéneres para poder progresar. En este sentido creí que merecía la pena recuperar momentos de la historia económica

donde se pusiera de manifiesto esta predisposición innata del hombre a cooperar. Y señalar, al mismo tiempo, que el conocimiento individual es limitado y que es necesario intercambiar otros conocimientos individuales para poder avanzar.

Por otro lado, al ir adentrándome en la literatura especializada empecé a notar que el término “comunidades de práctica” se utiliza para denominar a otras iniciativas que en realidad no lo son. Paralelamente, fui descubriendo también que supuestos casos de comunidades de práctica que se presentaban en talleres o seminarios, realmente no lo eran. Estábamos, pues, asistiendo a un fenómeno de buzz-word (palabra de moda). Es decir, se está utilizando el término de comunidades de práctica de manera inadecuada, a veces, simplemente porque está de moda y porque parece que así cualquier iniciativa de aprendizaje o de trabajo colaborativo resulta más atractiva.

Por último, detecté un interés cada vez más creciente por parte de las organizaciones por poner *en marcha* comunidades de práctica, que consideran podrían ser la solución a gran parte de sus problemas organizativos. Y para poder hacerlo necesitaban de una fórmula mágica que garantizara el funcionamiento de la comunidad. La idea de Wenger, McDermott y Snyder de “cultivar la comunidad” les parece una idea demasiado lenta. Y buscan recetas y remedios infalibles. De este modo, el porcentaje de probabilidad de que estas iniciativas fracasen es elevado.

Objetivo de la investigación

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, me planteo el objetivo de investigación, que tiene una doble naturaleza. Por un lado, acotar y definir el concepto de comunidad de práctica, de manera que lleve a menos equívocos. Y por otro, identificar aquellos elementos que facilitan el buen funcionamiento de la comunidad a partir de casos de éxito.

Partiendo —como ya hemos señalado— de que, en algunos casos, ni en la literatura especializada ni en los terrenos de carácter aplicado se describen y se utilizan las comunidades de práctica de manera adecuada, he considerado necesario definir y caracterizar las comunidades de práctica distinguiéndolas de otras estructuras organizativas y otro tipo de comunidades. Considerando, además, que existe un interés generalizado por conocer aquellos elementos que facilitan el buen funcionamiento de las comunidades de práctica, he creído conveniente confeccionar una propuesta de modelo de factores de éxito. Dicho modelo, por extensión, si los aplicamos correctamente, nos

ayudará a garantizar que lo que obtendremos al final serán comunidades de práctica y no otro tipo de grupo en el que puede acabar derivando la iniciativa por no contemplar estos elementos.

Es decir, y a modo de síntesis, con este doble objetivo de investigación pretendo saber qué son exactamente las comunidades de práctica y propiciar un *cultivo* adecuado a través de los factores de éxito identificados, que nos conduzca hacia comunidades de práctica auténticas que funcionen adecuadamente.

Preguntas de investigación

Una vez he identificado el objetivo de la investigación, me propongo desgranar las distintas preguntas de investigación que se derivan de éste.

En primer lugar, y tal como hemos señalado al inicio de esta introducción, no existe una unanimidad a la hora de definir el término de comunidad de práctica por lo que es necesaria una revisión bibliográfica para poder responder a la pregunta: *¿Qué se entiende en la literatura especializada por una comunidad de práctica?*

En segundo lugar, y a partir de esa revisión bibliográfica, propongo extraer los rasgos comunes que comparten los diferentes autores que han definido el término. Pese a que muchas definiciones aportadas no contienen los mismos criterios, podremos inducir un territorio común que nos muestre *en qué coinciden las definiciones*.

Una vez revisada la literatura especializada y habiendo comprendido el concepto de comunidad de práctica, habrá que caracterizar las comunidades de práctica comenzando por repensar su definición e identificar sus características y fases. En base a esto, y en tercer lugar, me plantearé la siguiente cuestión *¿cuál es la definición del término comunidad de práctica?*

En cuarto lugar, teniendo clara esta definición es necesario identificar las características propias de las comunidades de práctica. Es decir, aquellos elementos propios que nos permitirán poder discernir sin lugar a confusión las comunidades de práctica de otros grupos de trabajo, equipos de proyecto u otro tipo de comunidades. A este respecto, me preguntaré *¿cuáles son las características de las comunidades de práctica?*

En quinto lugar, y para completar la caracterización, me planteo que las fases que atraviesan las comunidades de práctica hasta alcanzar el proceso de maduración son de diferente naturaleza y según en qué momento se encuentre la comunidad puede o no

reunir todas las características que hayamos conseguido extraer al responder la pregunta anterior. Este hecho puede llevar a confusión a la hora de identificar a las comunidades de práctica. Es por esto que es necesario preguntarse *¿Cuál es el ciclo de vida de las comunidades de práctica?*

Una vez he definido y caracterizado el concepto de práctica es necesario conocer qué no es una comunidad de práctica para poderla distinguir con facilidad entre otros grupos que no lo son. En este sentido y en sexto lugar, me propongo conocer cómo son las otras estructuras organizativas y las otras comunidades virtuales para poder diferenciarlas de las comunidades de práctica. Para ello es necesario también que me pregunte *¿qué no es una comunidad de práctica?*

En séptimo lugar, me propongo establecer una comparación entre los diferentes grupos, equipos y comunidades. A partir de unos criterios de caracterización común, como el tipo de liderazgo, el factor de cohesión, tamaño, limitación temporal, entre otros, podremos responder a la pregunta *¿cuáles son las diferencias de las comunidades de práctica frente a otros grupos?*

En octavo lugar, recojo el interés y preocupación por parte de muchos directivos de empresas por que las comunidades de práctica de sus organizaciones funcionen. Buscan —como ya he dicho— una receta milagrosa que asegure el buen funcionamiento de las comunidades. Y ante esto, me cuestiono qué significa que las comunidades de práctica funcionen. Es decir, *¿cuándo funcionan y cuándo no?*

Y en noveno y último lugar, me planteo lo que para muchas de las personas que se relacionan con las comunidades de práctica es la gran pregunta: *¿qué es lo que hace las comunidades de práctica funcionen?* Recogiendo algunas propuestas encontradas en la bibliografía especializada y basándome en los casos que observaré y analizaré a lo largo de este trabajo, intentaré responder a esta última pregunta: *¿Cuáles son los factores que favorecen ese funcionamiento?*

De estas nueve preguntas de investigación (que presento a modo de resumen en la Tabla 1), podríamos considerar que cuatro son las que encierran las aportaciones más importantes. La tercera y la quinta tendrán un peso capital en el apartado del marco teórico, y de ellas se desprenden los fundamentos que me permitirán abordar el análisis de los casos observados en base a unos criterios claramente definidos. La octava y novena pregunta intentarán responder a las que seguramente son las grandes aportaciones de este trabajo de investigación, qué significa que una comunidad de práctica funcione y cuáles son los factores que favorecen ese funcionamiento.

Nº	Preguntas de investigación
1	<i>¿Qué se entiende en la literatura por una comunidad de práctica?</i>
2	<i>¿En qué coinciden las definiciones?</i>
3	<i>¿Cuál es la definición de comunidades de práctica?</i>
4	<i>¿Cuáles son las características de las comunidades de práctica?</i>
5	<i>¿Cuál es el ciclo de vida de las comunidades de práctica?</i>
6	<i>¿Qué no es una comunidad de práctica?</i>
7	<i>¿Cuáles son las diferencias de las comunidades de práctica frente a otros grupos?</i>
8	<i>¿Cuándo funcionan y cuándo no?</i>
9	<i>¿Cuáles son los factores que favorecen ese funcionamiento?</i>

Tabla 1 [elaboración propia]: Preguntas de investigación

Presentadas las preguntas de investigación seguidamente voy a introducir de qué manera vamos obtener la respuesta a estas preguntas.

Metodología

Todo lo que he expuesto anteriormente responde al interés, por un lado, por acotar, definir y caracterizar a las comunidades de práctica y por otro, al de identificar aquellos elementos que propician el buen funcionamiento de las comunidades de práctica. Es por ello que esta tesis se orienta hacia un modelo analítico-cualitativo basado en el estudio de casos.

Estos estudios de casos deben aparecer precedidos de un sólido marco teórico que nos permita fijar los criterios básicos en los que fundamentar el análisis de los mismos. En la primera parte de este trabajo contestaré a las preguntas de investigación relacionadas con este marco. Revisaré la literatura especializada y extraeré los factores básicos que definen el concepto de comunidad de práctica para, en base a esto, redactar una definición que acote mejor el término. Acto seguido identificaré una caracterización de las comunidades de práctica y las fases que éstas atraviesan. Y por último definiré y caracterizaré otros grupos y comunidades que, en ocasiones, se confunden con las comunidades de práctica. En este marco teórico también describiremos los dos primeros casos reconocidos por la literatura especializada que dieron origen al nombre de “comunidad de práctica”. Conocer la naturaleza de estos dos casos paradigmáticos

también nos permitirá entender mejor qué son las comunidades de práctica. Son los conocidos casos Xerox y Tramitadores de solicitudes médicas.

Ya en la parte práctica, para realizar este trabajo de investigación he seleccionado cinco casos actuales (la mayoría de ellos siguen activos) enmarcados en diferentes contextos que responden a diversos ámbitos geográficos y a distintos tipos de organizaciones. Considero que suponen una muestra suficientemente amplia y representativa. El proceso de observación de todos los casos se realizó en el período comprendido entre 2008 y 2010.

De estos cinco casos, los tres primeros han sido analizados con un mayor nivel de profundidad. Los casos de “La Caixa”, “Compartim” y “Telecentros” son los más importantes ya no sólo por el volumen de personas que aglutina sino por el grado de exhaustividad de su análisis, a excepción del foro de la DAN Cádiz II perteneciente al caso de “La Caixa” al que no pudimos acceder por cuestiones de confidencialidad. Además, se trata de entidades de distinta naturaleza. Una entidad bancaria española, el departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya y una iniciativa impulsada desde una empresa pública.

Los otros dos casos, que hemos abordado con menor profundidad —el primero por razones de confidencialidad y el segundo por su naturaleza incipiente, se corresponden a las iniciativas surgidas en un gran grupo financiero español con presencia internacional y a una iniciativa en fase inicial, que se está dando lugar en el contexto de otro departamento, del departamento de Política Territorial y Obras Públicas de la Generalitat de Catalunya pero con un origen bien distinto.

Concluida la observación y el análisis de los casos seleccionados, abordaremos la última parte de este trabajo, donde, primero veremos qué casos ha funcionado y cuáles no. Y segundo, identificaré aquellos elementos que han propiciado el funcionamiento de cada caso. Para ello, me serviré de la ayuda de los casos clásicos anteriormente mencionados.

Descrito de un modo más exhaustivo, el proceso es el siguiente. En un primer movimiento, y partiendo de un análisis minucioso de los casos clásicos de Xerox y Tramitadores, iremos identificando y extrayendo uno a uno los criterios que nos permiten afirmar que una comunidad de práctica ha funcionado, o dicho de otro modo, ha conseguido un buen nivel de participación del que se ha derivado un buen rendimiento, por un lado, y por otro, señalaremos los elementos que han propiciado que estas comunidades de práctica (CdPs) hayan conseguido ese buen nivel de participación y de rendimiento.

A partir de estas características extraídas de los casos clásicos, elaboraremos una tabla de criterios que nos pueden ser útiles para evaluar el funcionamiento de otras comunidades de práctica. Y también utilizaremos los ingredientes que han facilitado el funcionamiento en los casos Xerox y Tramitadores como elementos de partida para establecer una lista previa de factores de éxito.

Confeccionadas ambas propuestas, esto es, los criterios que muestran que las comunidades de práctica han funcionado y los factores de éxito de las CdPs, describiremos los cinco casos que han sido objeto de estudio en este trabajo y aplicaremos dichos modelos de factores de éxito y de criterios de evaluación en los mismos.

Y por último, una vez hayamos puesto a prueba la lista inicial de factores de éxito, propondremos un modelo definitivo de elementos que favorezcan el buen funcionamiento de las comunidades de práctica con el objetivo de que éstos puedan tenerse en cuenta a la hora de propiciar el surgimiento de CdPs en el seno de una organización.

Con este modelo de factores de éxito de las comunidades de práctica concluiremos este trabajo de investigación.

La estructura de este trabajo

He organizado este trabajo que tenéis en vuestras manos de una manera muy lineal. En primer lugar, realizaré una aproximación a los antecedentes de las comunidades de práctica. Tanto desde el punto de vista de la predisposición natural del hombre a cooperar, como desde las primeras formas de organización basadas en el compartimiento de experiencias.

En segundo lugar, dedicaré un capítulo a la revisión de la literatura especializada, comenzando por definir los conceptos comunidad, comunidad virtual y redes sociales virtuales. Una vez acotados estos términos nos centraremos ya en el término comunidades de práctica, para definirlo, caracterizarlo e identificar sus fases. A partir de aquí me quedará establecer una comparativa con otros grupos y equipos y otro tipo de comunidades virtuales. Por último, dedicaré un apartado a evidenciar los beneficios que le aporta la virtualidad a las comunidades de práctica.

En tercer lugar, basándome en los casos clásicos Xerox y Tramitadores, extraeré los criterios que muestran que las comunidades de práctica funcionan y los factores de éxito que lo hacen posible. Y acto seguido me adentraré en el análisis de los casos seleccionados a los que aplicaré dichos criterios de evaluación y factores de éxito. La aplicación de estos

factores de éxito me permitirá al mismo tiempo ponerlos a prueba, de tal modo que al final de este capítulo propondré un modelo de elementos que favorecen el buen funcionamiento de las comunidades de práctica.

Y por último, expondré las conclusiones y la proyección de lo que considero pueden constituir las líneas de investigación futuras, a partir de la experiencia adquirida a través de la investigación. La primera línea futura que plantearé es una cuestión que, sin duda, complementarí­a de forma natural este trabajo de investigación. Y es que habiendo identificado los criterios que muestran que las comunidades de práctica funcionan, deberíamos dar un paso más allá y, tomando como referencia aquellas que han funcionado, comprobar cuáles son los beneficios tangibles que han aportado a la organización y que responderían a un análisis cuantitativo —motivo por el que no hemos abordado en este trabajo—. Este sería un modo de cerrar el círculo y justificar el motivo por el que las comunidades de práctica están de moda. Y, así por fin, podríamos atribuirle datos cuantificables a lo que —con tono ilusionante— Néstor González² describía como “una cuestión de fe”.

A modo de resumen y mediante el gráfico de la figura 1 visualizaremos los cuatro ejes principales en base a los que se articula este trabajo.

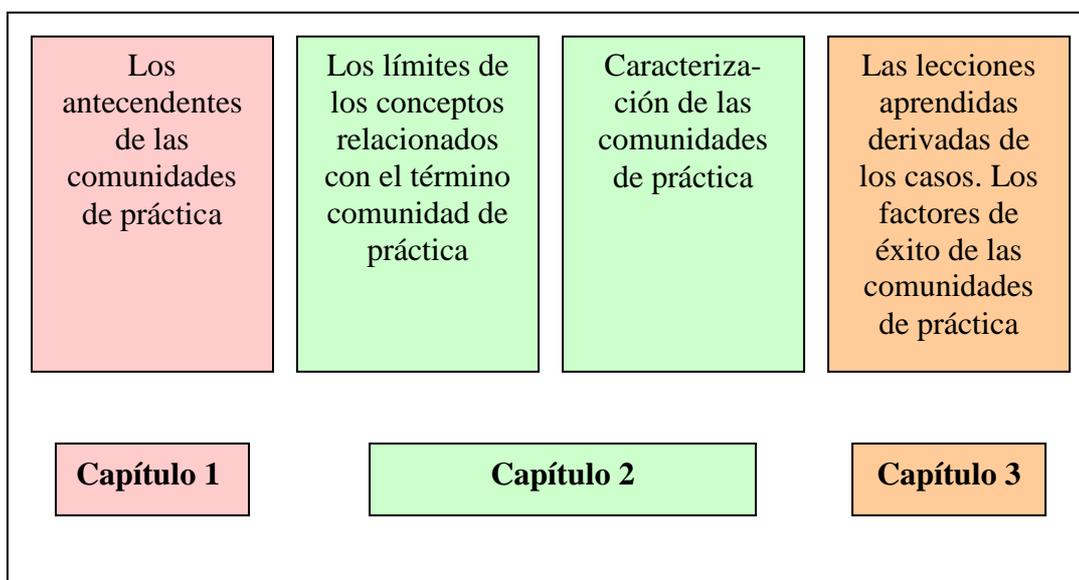


Figura 1 [elaboración propia]: Estructura del trabajo de investigación

² Entrevista a Néstor González. Consultar Anexos

Capítulo 1

Compartimiento de conocimiento como estrategia de adaptación

En los últimos años, especialmente desde la explosión de los *sitios de redes sociales* en Internet, pareciera que el hombre ha redescubierto el término compartir. En los tiempos de Facebook y Twitter todo resulta —de repente—*compartible*. Se comparten fotografías, videos, presentaciones en distintos formatos, direcciones de sitios webs y un amplio etcétera. Las personas amplían su red de contactos para poder tener acceso a mayor información y poder compartir la propia con más gente. Y a la vez, aúnan, en base a unos intereses bien definidos, a grupos más reducidos formando *comunidades virtuales* de distinta naturaleza para profundizar en aquello que es objeto de su interés. Pero, realmente, ¿estamos ante un nuevo fenómeno?

Este capítulo pretende señalar —sin desviarnos en exceso de nuestro verdadero objeto de estudio—, que la tendencia actual por compartir, e incluso por aprender de manera cooperativa, que parece haber explotado de la mano de las denominadas nuevas tecnologías, no es en absoluto inédita sino que tiene tras de sí siglos de evolución.

De este modo, por un lado, apuntaremos una predisposición innata por parte del hombre a compartir sus experiencias y conocimiento y por otro, a través de una selección de hitos pertenecientes a la historia de la economía, describiremos algunas formas de organización basadas en el compartimiento de buenas prácticas y el aprendizaje mutuo. Éstos, sin duda, son los antecedentes de las comunidades de práctica

1. Conocimiento individual frente a conocimiento colectivo

La creación del conocimiento individual es limitada. Por mucho que podamos evolucionar solos en nuestro propio crecimiento intelectual, llega un momento en que es necesario recurrir a la ayuda de otros conocimientos individuales para poder avanzar y resolver problemas, superar escollos y crecer como grupo, entidad o sociedad en su conjunto.

Pese a que a muchas prácticas docentes se han basado en la idea equivocada de que el aprendizaje es un proceso individual, que depende de la capacidad y del esfuerzo de

cada persona, con el tiempo se ha ido haciendo más evidente algo que para muchos antropólogos y biólogos pertenece a la condición humana, y es la predisposición por parte del hombre al aprendizaje colaborativo.

En los próximos apartados veremos como la inteligencia y la cognición no son propiedad exclusiva de cada individuo sino que responde a un proceso de creación social. El conocimiento es fruto de la suma de los esfuerzos cooperativos de los individuos que avanzan por un objetivo común.

Probablemente, la llegada de las nuevas tecnologías, Internet y las redes sociales virtuales, hayan puesto más de manifiesto esta práctica natural —como veremos— en el hombre. La colaboración en todos los ámbitos y a todos los niveles resulta mucho más accesible a través de los móviles, los SRS (Sitios de Redes Sociales) y, en general, las denominadas herramientas web 2.0. Lo que ha llevado a autores como Lévy o Rheingold a hablar de “inteligencia colectiva” o de “multitudes inteligentes”, como si estuviéramos ante un nuevo fenómeno. Las herramientas y el crecimiento exponencial de la actividad que se deriva de éstas lo son, la condición humana —como veremos— no.

En las páginas siguientes nos detendremos en algunos de los planteamientos que autores como Salomon, Pea, Lévy o Rheingold realizan contraponiendo el conocimiento colectivo al conocimiento individual, reconociendo las limitaciones de éste último y evidenciando la necesidad de la cooperación para poder progresar tanto en la profundización del conocimiento como en creación de conocimiento nuevo. Este es uno de los cimientos en los que se fundamentan las comunidades de práctica —como veremos más adelante—, la necesidad de aprender de los demás y de compartir lo aprendido.

1.1. Inteligencia y cognición distribuida

Uno de los planteamientos que más se acerca a la idea que queremos transmitir de que la cognición humana no es algo que se pueda *poseer* de manera individual y que no reside exclusivamente *en la cabeza* de los individuos es la idea de la cognición distribuida. En la actualidad, a nadie se le escapa que no se puede concebir la cognición o el conocimiento de los individuos como un proceso aislado. Sino que es fruto de un proceso de construcción social a través de esfuerzos cooperativos dirigidos a alcanzar objetivos comunes.

Partiendo de un proceso de aprendizaje colaborativo, acotado en un principio a los centros escolares, se fue desbancando la idea del aprendizaje individual frente al colectivo. Y como de este modo podemos ir viendo como ese esfuerzo no depende de la inteligencia de cada niño si no de todas las inteligencias de los niños de su clase y de las herramientas que tienen a su alcance. Son inteligencias distribuidas para un solo objetivo que no es otro que aprender. Y en ese proceso forjar las cogniciones que también serán distribuidas.

1.1.1. Inteligencia distribuida

Está muy difundida e instalada la idea de que el razonamiento y el aprendizaje son territorio de la inteligencia individual. Esa convicción —según Pea (1993)— predomina en los contextos educativos, los cuales se interesan, sobre todo, en la inteligencia solitaria. La inteligencia, dicen es lo que examina las pruebas y, algo que cada vez más, se considera que las escuelas tienen la fundamental responsabilidad de medir y de mejorar.

En estos supuestos se entrevén problemas —continúa Pea (1993)—, quienes se han detenido a observar de cerca las prácticas cognitivas tienen la impresión de que la “mente” raramente trabaja sola. Las inteligencias reveladas mediante esas prácticas están distribuidas, en la mente y entre las personas, y los entornos simbólicos y físicos, tanto naturales como artificiales.

Frecuentemente, seguramente más de lo que somos conscientes, el conocimiento se construye socialmente por medio de esfuerzos cooperativos dirigidos a metas comunes, o de diálogos y cuestionamientos que nacen de las diferencias que existen entre las perspectivas de las personas. Una de estas maneras de cooperación es el caso en que la inteligencia está distribuida a través de la delegación. Esto es, en lo que podrían ser procesos de razonamientos mentales complicados y propensos al error como limitaciones de la acción, sea del entorno físico o del simbólico.

Si lo miramos de cerca, los entornos en los que viven los seres humanos están llenos de artefactos inventados que se emplean constantemente para estructurar la actividad, para ahorrar trabajo mental o para evitar el error, y se los adapta de manera creativa imperceptiblemente. Esos instrumentos que organizan y limitan la actividad abarcan no solamente objetos diseñados tales como herramientas, instrumentos de control y representaciones simbólicas como gráficos, diagramas, textos, planos y figuras, sino también a las personas en sus relaciones sociales.

Si imagináramos la ausencia de algunos de estos recursos, como por ejemplo, las letras de un teclado, en las actividades que pueden agregar inteligencia, sentiríamos que nuestro rendimiento intelectual disminuye considerablemente. A diferencia de otras especies, como la hormiga, por ejemplo, la complejidad de cuyo comportamiento está determinado más por la configuración de su entorno que por sus contenidos mentales, los seres humanos tienen deseos que los llevan a rehacer su entorno a fin de poner en práctica aspectos del razonamiento, hacer recordatorios para la acción y recibir ayuda de otros.

Al hablar de *inteligencia distribuida*, Pea alude también a los recursos que se hallan en el mundo (calculadora y el ordenador, por ejemplo) y se emplean o se utilizan juntos. Eso tampoco quiere decir que *toda* inteligencia esté o pueda estar distribuida de ese modo, sino que existe una tendencia constitutiva en esa dirección. La perspectiva de la inteligencia distribuida que describe Pea (1993) contrastan de manera evidente con el énfasis que por lo común se pone en la “inteligencia” como atributo de los individuos, y en tanto que ejercida primariamente en transformaciones internas de las representaciones mentales de símbolos que representan fines, objetos y relaciones. Las teorías de la educación basadas en esas nociones se interesan principalmente por la inteligencia solitaria, aislada del contexto de sus aplicaciones en actividades que se desarrollan más allá de lo educativo.

En la primera mitad de los noventa, momento en que Pea escribía esto en la obra colectiva coordinada por Gavriel Salomon (1993) que lleva por título *Cogniciones distribuidas. Consideraciones psicológicas y educativas*, poco se había avanzado sobre este enfoque de la inteligencia o *cognición* distribuida. El supuesto común de la inteligencia individual como objetivo fundamental de la educación orienta las investigaciones sobre el aprendizaje, el cultivo de la capacidad mental, el procesamiento de la información, el papel de las concepciones erróneas en la adquisición de nuevos conocimientos, y el diseño de la enseñanza en el aula, con relativa desatención del medio social, físico y de artefactos en el que esas actividades se desarrollan. Muchas escuelas, muchos especialistas en el desarrollo de tecnología y muchos investigadores emplean hoy las tecnologías para “fortalecer” la educación, haciendo que el logro de los objetivos tradicionales sea más eficaz. Muchos tutores inteligentes y programas de computación en matemática y en ciencia concuerdan en esa estrategia. No se elaboran nuevos conceptos vinculados a los objetivos de la educación; se entiende al ordenador como medio de “suministrar” componentes fundamentales de la actividad de enseñanza, y no para

redistribuir la inteligencia y usos nuevos del potencial de los alumnos para la actividad y para la participación.

Sin embargo, la perspectiva acerca de la inteligencia distribuida tiene algunas otras consecuencias destacables más allá de la educación. Consecuencias que abarcan un amplio ámbito que refleja una gran variedad de cuestiones históricas y contemporáneas, entre ellas, la incidencia de la cultura escrita en el pensamiento, la influencia de los sistemas de símbolos de la matemática, la lógica y la ciencia en formas de pensamiento y de actividad; las relaciones entre los cambios que se dan en la ciencia, la tecnología y la sociedad (por ejemplo, los efectos de la industrialización en el trabajo y la distribución del control), y los nuevos paradigmas en los terrenos de la computación, las publicaciones y las telecomunicaciones.

Cuando consideramos las prácticas humanas actuales, vemos que la cognición humana aspira a la eficacia en la distribución de la inteligencia —entre los individuos, el entorno, las representaciones simbólicas externas, las herramientas y los artefactos— como medio para enfrentar la complejidad de las actividades que solemos denominar “mentales”.

Como esas aspiraciones —asegura Pea (1993)— no llevan por fuerza al cumplimiento de metas culturalmente valiosas de invención y de innovación frente al rápido cambio social y global de la actualidad, la enseñanza para el diseño de la inteligencia distribuida debería ser una de las principales metas de la educación. Aprender a crear y a regular a voluntad la inteligencia distribuida tendría que ser una meta de la educación para alumnos y docentes. Hay que trasladar el acento educativo desde la cognición individual y sin herramientas hasta la facilitación de los usos sensibles de los recursos por parte del individuo para la actividad creativa e inteligente, sólo y en colaboración.

1.1.2. Cogniciones distribuidas

Completando la idea de Pea (1993), Salomon (1993) intenta evitar la postura maniquea y cómoda de que las cogniciones se hallan o en la cabeza de uno o distribuidas.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE), *distribución* significa “acción o efecto de distribuir” y *distribuir* significa “dividir una cosa entre varios, designando lo que a cada uno corresponde, según voluntad, conveniencia, regla o derecho”. Para Salomon (1993) el término distribución alude a la ausencia de un lugar claro y único, como cuando las responsabilidades familiares o las inversiones

financieras se reparten entre distintos individuos o carteras. Pero además, distribución también significa compartir. Compartir autoridad, lenguaje, experiencias tareas y una herencia cultural. Sin embargo, el conocimiento y la capacidad tradicionalmente se han considerado que residían sólo en el individuo (lo que llevó a dejar de lado los contextos sociales, situacionales y culturales).

Aunque la intención de Salomon (1993) en este trabajo sea demostrar que no todos los casos de cogniciones distribuidas son de la misma índole, sí hay que tener presente que todas ellas comparten una importante cualidad: el producto de la asociación intelectual que resulta de la distribución de cogniciones entre los individuos o entre los individuos y los artefactos culturales, es un producto en común que no puede serle atribuido a uno u otro de los asociados. Del mismo modo que es innegable, según Salomon (1993) que no *todas* las cogniciones, sea cual fuere su naturaleza esencial, están distribuidas *todo el tiempo en todos los individuos*, sea cual fuere la situación, el propósito, la tendencia o el aporte.

No todas las situaciones de cognición distribuida son iguales, y las diferencias entre ellas son importantes desde el punto de vista del diseño. Veamos, para ilustrar esto algunos ejemplos de distribución de cogniciones. En primer lugar, veamos los casos en los que como explicaba Pea (1993) se *delega* la carga cognitiva en una herramienta o en un asociado humano. Aquí los elementos de los entornos sociales o de artefactos que nos rodean suelen sostener una parte decisiva del peso cognitivo: las listas de la compra que “recuerdan” por nosotros, el programa del ordenador que hace gráficos o calcula por nosotros, o el docente que guía al alumno cuando éste no se guía solo. La totalidad de la actividad cognitiva es, hasta cierto punto, cuestión de división del trabajo. Por ejemplo, el ordenador hace el trabajo mientras el usuario proporciona los datos básicos, la lista recuerda mientras la persona hace las compras.

En segundo lugar, veamos los casos de cogniciones distribuidas no tanto bajo la forma de una división del trabajo (aunque sigue habiendo algo de ello), sino de una actividad compartida, como cuando los individuos hacen juntos un plan o resuelven juntos un problema. Por ejemplo, el aprendizaje cooperativo, el trabajo grupal o la interacción de docente y alumno durante el proceso de aprendizaje de la lectura. Podría decirse, afirma Salomon (1993), que en esos casos uno de los asociados del sistema de cogniciones distribuidas (humano o no) estimula, incita, guía o reorienta de otra manera el pensamiento, o activa determinados caminos de recuperación, en el otro asociado.

Aunque puede haber una porción pequeña de delegación cognitiva, la característica principal de esos casos es en realidad muy distinta. Hay mucho de estimulación guiada o,

mejor, de sostén cualitativo, en el que uno de los asociados pone en acción la actividad cognitiva del otro, le otorga significado y, quizá la dirige, y de esa forma modifica cualitativamente la acción. Los alumnos que resuelven juntos problemas de física no delegan la actividad cognitiva el uno en el otro, sino que más bien la apoyan recíprocamente.

Las herramientas, el trabajo grupal, o los comportamientos del docente que son más afines al tipo de delegación, son menos propensos a la formación de las cogniciones deseadas que aquellas herramientas y las otras asociaciones que pertenecen al tipo de apoyo cualitativo. Podría decirse que el uso de según que herramientas o instrumentos puede llevar a la *pérdida* de alguna habilidad (véase, por ejemplo, la utilización de la calculadora) antes que a la formación de un dominio de ella. Soslayan las exigencias cognitivas, y hasta las suprimen, haciendo que actividades intelectuales complejas les resulten accesibles a individuos que de otro modo no podrían llevarlas a cabo. La fortaleza de este modo de trabajo es también su debilidad, al permitir la delegación de habilidades y conocimientos que, a veces, son decisivos. Esas herramientas u ordenamientos sociales permiten logros de nivel más elevado, pero procuran pocas oportunidades para la formación de las cogniciones decisivas así delegadas, es decir, limitan la capacidad de desarrollar ciertas competencias importantes, como, por ejemplo, el cálculo matemático.

Está claro que para Salomon (1993) se puede hablar de cogniciones distribuidas cuando existe un apoyo recíproco en la actividad cognitiva que desarrollan los individuos relacionados. Para dar cuenta de los cambios y evoluciones del desempeño de los sistemas conjuntos y distribuidos tenemos que considerar el papel que cumplen los asociados individuales. Porque las cogniciones distribuidas y las cogniciones de los individuos deben concebirse en una relación de influencia y de desarrollo mutuos. Y de este modo, se debería incluir en la teoría de las cogniciones distribuidas la posibilidad de que los sistemas conjuntos requieran y formen destrezas individuales específicas, que afectan el desempeño en actividades distribuidas posteriores.

Llegados a este punto, vamos a abordar dos de los ejemplos que consideramos más representativos del funcionamiento de la cognición distribuida. El primero de ellos es el proceso de aprendizaje de la lecto-escritura y el segundo la distribución del conocimiento en el ámbito laboral.

Existe un amplio acuerdo entre la literatura especializada en que la lectura es una habilidad compleja que requiere la coordinación de varias fuentes de información

interrelacionadas. Más compleja aún resulta la lectura con comprensión y la secuencia de interacciones a través de la cual se desarrolla ese proceso.

El aprendizaje de la lecto-escritura no es en absoluto un proceso individual. El aprendizaje de la lectura es una actividad conjunta, mediada y productora de significados, que se desarrolla entre docentes y alumnos, en la que la distribución del trabajo cognitivo debe ser sistemáticamente transformada (Cole y Engeström, 1993). El procesamiento cognitivo que se produce en el aprendizaje de la lectura no es una cuestión individual; los procesos cognitivos requeridos están distribuidos entre el docente, el alumno, otros estudiantes y los artefactos culturales en torno a los cuales se coordinan en la actividad llamada “enseñanza y aprendizaje” de la lectura.

Veamos ahora un ejemplo de fracaso al intentar intercambiar conocimiento en un centro de salud especializado. Este tipo de centros son, potencialmente, una rica fuente de recursos, que debería permitir la distribución de cognición, combinando puntos de vista y habilidades diferentes en el tratamiento de problemas complejos. Pero en este caso, como en muchos otros, pese a sus ventajas potenciales, no se consiguió extraer ese provecho. Los médicos disponían, en general, de poco tiempo o pocos incentivos para detenerse a reflexionar acerca del problema de pacientes complejos, y mucho menos, para discutirlos en común. El sistema informático de registros médicos, no resultó un elemento eficaz para ayudar al personal sanitario a llevarlo a analizar y planificar la atención a los pacientes de forma coordinada.

Según Cole y Engeström, (1993), la organización compartimentada del conocimiento especializado causó perturbaciones manifiestas y latentes y fallas en la coordinación en el funcionamiento del sistema de procedimiento. Cuando se cambió el modelo de funcionamiento, basado en una racionalización de la ratio pacientes/doctor, y los médicos dispusieron de más tiempo comenzaron a ayudarse entre sí.

El conocimiento especializado puede concebirse como un sistema de cognición distribuida en un sistema de actividad. El tipo de distribución observado en el centro de salud era un sistema de compartimentalización. El tipo de distribución alcanzada a través de la mejora de los procesos fue el del trabajo en equipo, un proceso de redistribución de la cognición.

Según Nickerson (1993), un supuesto que subyace en el modelo simple de la distribución del conocimiento consiste en que no hay interacciones entre las bases de conocimiento de los individuos que forman el grupo. Un modelo diferente podría admitir la posibilidad de que el conocimiento de un grupo pueda ser mayor que la unión del

conocimiento de los miembros individuales. Una de ellas sería, por ejemplo, establecer una distinción entre hechos almacenados y hechos accesibles —siendo estos últimos un subconjunto de los primeros— y supone que la cantidad de conocimientos a los que pueden acceder los individuos a partir de sus propias reservas depende, hasta cierto punto, del tipo de estímulo que reciben las personas con las que interactúan. Desde este punto de vista, cabría esperar que el conocimiento al que puede accederse a partir de las reservas individuales sea mayor cuando esos individuos actúan en grupos interactivos que cuando actúan solos.

Aunque Nickerson no profundiza en esta idea, sí que lo hace Surowiecki (2005) en su libro *La Sabiduría de las masas*. En él intenta demostrar cómo la combinación de la información en grupos, que termina en decisiones, son a menudo mejores que las que podrían haber sido tomadas por un solo miembro del grupo. A través de algunos estudios de casos y anécdotas ilustrativas defiende los beneficios de lo que se denominan los mercados de toma de decisiones. Según Surowiecki (2005), ninguna predicción individual ha resultado ser más fiable que las predicciones conjuntas³. El autor clasifica las ventajas de las decisiones no organizadas en tres categorías principales. En primer lugar, considera que el conocimiento del propio mercado puede ser mucho más rápido, más fiable y menos sujeto a fuerzas políticas que las deliberaciones de los expertos, o comités específicos. En segundo lugar, examina cómo la percepción común en un cultura permite juicios notablemente precisos sobre reacciones específicas de otros miembros de la cultura. Y por último, defiende la cooperación de los grupos que constituyen redes de confianza sin que un sistema central controle su comportamiento o directamente fuerce su acatamiento.

Sin embargo, pese a que el libro pretende demostrar que la suma de los conocimientos de los grupos supera en fiabilidad a la del mayor de los expertos, realmente no se desprende claramente la idea de un conocimiento global o distribuido, sino más bien, la de una colección amplia de conocimientos individuales decidiendo independientemente. La manera de exponer los casos recuerda más a técnicas estadísticas de muestreo. De hecho, atribuye las fallas de la sabiduría de masas a aquellas ocasiones en las que los miembros de la masa eran tan conscientes de las opiniones de los demás que empezaron a emularse los unos a los otros en lugar de pensar por sí mismos.

³ Un ejemplo conocido es la predicción del cálculo de una res. La media de las predicciones de un conjunto amplio de granjeros resulta más fiable, de manera que se aproxima más al peso real, que la predicción de un experto.

Actualmente, se pueden encontrar aplicaciones de la sabiduría de las masas en mercados de predicción, métodos Delphi y extensiones del sondeo de opinión tradicional. La aplicación más común es el mercado de predicción, un mercado especulativo o de apuestas creado para realizar especulaciones verificables.

Del mismo modo que el conocimiento colectivo puede fallar, la cognición no está permanentemente distribuida. Desde el punto de vista práctico, el hecho de que no todos tengamos el mismo conocimiento es lo que hace posibles las profesiones y las industrias basadas en el conocimiento. Éste es una mercancía que se puede comerciar justamente en la medida en que es útil y no todo el mundo la posee. A los médicos, ingenieros, abogados, farmacéuticos, mecánicos, se les paga al menos tanto por lo que saben cuanto por lo que hacen, o para decirlo con otras palabras, pueden hacer lo que hacen porque tienen los conocimientos que poseen. Si todos tuviéramos el mismo conocimiento que ellos habría una demanda considerablemente menor de sus servicios.

La sociedad reconoce de distintas maneras el valor del conocimiento extraordinario. Tampoco puede dejar de reconocerse que lo que las personas pueden hacer en materia de tareas con exigencias intelectuales, está influido en gran medida por la naturaleza de las herramientas y de los artefactos de que disponen. Probablemente, no pueda entenderse el comportamiento de un individuo sin comprender el contexto —metas, herramientas, demás participantes— en el cual se verifica. Pero eso no significa que no tenga importancia que los individuos apliquen su propia manera de pensar en los problemas en los cuales trabajan, o que, en relación con la capacidad cognitiva que el individuo posee, no haya preguntas dignas de ser formuladas.

Admitiendo que la cognición está distribuida y que no reside en exclusiva en la *cabeza* del individuo, consideramos que las cogniciones distribuidas y situadas —como veremos a continuación— son complementarias y necesarias. Y que la cognición ni es propiedad única del individuo ni está permanentemente distribuida. Porque la última sin la primera no existiría.

1.1.3 Cogniciones situadas

Ampliando la idea de cognición distribuida algunos autores hablan de cogniciones situadas. Porque consideran que si las cogniciones están distribuidas entonces también están situadas (relacionadas con el contexto en el que se aprenden). Esta idea parte de varios trabajos como el de Lave (1988) *Cognition in practice* que después ampliaré y

consolidará en su trabajo junto a Wenger (1991) *Situated learning: legitimate peripheral participation*, y que también se ve reforzado por el trabajo conjunto de Brown, Collins y Duguid (1989) “*Situated cognition and the culture of learning*”. A la luz de esto, puede argumentarse que, si las cogniciones están de ese modo ligadas a la situación, entonces su distribución dependerá también de las condiciones situacionales, sobre todo en las que lo permiten, las cogniciones están distribuidas, en tanto que en otras, sobre todo cuando la distribución es imposible, no es práctica o los “aportes” no son reconocidos, no lo están. El propio Salomon (1993) defiende que este supuesto se encuentra en la raíz misma de la tesis sobre las cogniciones distribuidas.

Al igual que en el caso de la teoría de las cogniciones distribuidas no se puede concebir el conocimiento aislado y de propiedad exclusiva de cada individuo, el paradigma de las cogniciones situadas se opone a la visión de ciertos enfoques de la psicología cognitiva y a innumerables prácticas educativas escolares donde se asume, explícita e implícitamente, que el conocimiento puede abstraerse de las situaciones en que se aprende y se emplea. Por el contrario, los teóricos de la cognición situada parten de la premisa de que el conocimiento es situado, es parte y producto de la actividad, el contexto y la cultura en que se desarrolla y utiliza.

Esta visión, defendida desde hace más de 10 años por diferentes autores, ha desembocado en la enseñanza situada, que destaca la importancia de la actividad y el contexto para el aprendizaje y reconoce que el aprendizaje escolar es, ante todo, un proceso de enculturación en el cual los estudiantes se integran gradualmente a una comunidad o cultura de prácticas sociales. En esta misma dirección, se comparte la idea de que aprender y hacer son acciones inseparables.

Los teóricos de la cognición situada parten de una fuerte crítica a la manera cómo la institución escolar intenta promover el aprendizaje. Brown, Collins y Duguid (1989) se oponen claramente a muchas prácticas docentes que asumen implícitamente que el conocimiento conceptual se puede abstraer de las situaciones en las cuales se aprende y se usa. Según estos autores este modo de concebir el aprendizaje limita inevitablemente la efectividad del mismo. Así pues, defienden que el conocimiento está situado siendo en parte un producto de la actividad, del contexto y la cultura en la cual se desarrolla y se usa.

Resulta fácil intuir que el paradigma de la cognición situada está altamente vinculado al enfoque sociocultural vigotskiano. La teoría histórico-cultural de Vigotski (1978), sitúa las cogniciones de los individuos dentro de los contextos sociales y culturales de interacción y de actividad, y no sólo en la interacción con ellos.

Vigotski, en su libro *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores* propone el concepto de zona de desarrollo próximo que representa la distancia entre el nivel de desarrollo efectivo del alumno (aquellos que es capaz de hacer por sí solo) y el nivel de desarrollo potencial (aquellos que sería capaz de hacer con la ayuda de un adulto o un compañero más capaz). Ampliando esta idea, el aula misma se concibe como compuesta por zonas de desarrollo próximo.

La zona de desarrollo próximo no es otra cosa que la distancia entre el nivel real de desarrollo intelectual del niño, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz (Vigotski, 1978).

Dicho de otro modo, una zona de desarrollo próximo es la región de actividad que los alumnos pueden recorrer con ayuda proveniente de un contexto de apoyo, que incluye a personas pero no se limita a ellas. Define la distancia entre los niveles reales de comprensión y los que pueden alcanzarse en colaboración con personas o con artefactos poderosos. La zona de desarrollo próximo encarna un concepto de disposición de aprender que subraya niveles superiores de competencia. Es más, esos niveles no se consideran inmutables, sino en constante cambio a medida que, en la sucesión, se incrementa la competencia independiente del alumno.

La visión vigotskiana del aprendizaje implica el entendimiento e interiorización de los símbolos y signos de la cultura y grupo social al que se pertenece. De este modo, los aprendices se apropian de las prácticas y herramientas culturales a través de la interacción con miembros más experimentados. De ahí la importancia que en esta aproximación tienen los procesos del andamiaje del docente y los pares, la negociación mutua de significados y la construcción conjunta de los saberes. Así, en un modelo de enseñanza situada, las prácticas docentes se ajustarán a las necesidades del alumnado y del contexto y se promoverá el aprendizaje colaborativo.

A modo de conclusión, diremos que se puede hablar de cogniciones distribuidas o situadas cuando existe un apoyo recíproco en la actividad cognitiva que desarrollan los individuos relacionados entre sí y que en el caso de las cogniciones situadas, se debe tener en cuenta la situación y el contexto en que se produce esa actividad cognitiva.

1.2 De la inteligencia colectiva a las multitudes inteligentes

Algunos años después y con la llegada de las nuevas tecnologías, aparecen más autores interesados en el conocimiento colectivo al que denominan de diferentes maneras y definen de modos similares, aunque con algunos matices. Cognición distribuida, inteligencia colectiva, multitudes inteligentes o sharismo son expresiones distintas que designan conceptos muy similares.

Piérre Lévy en 1997, publica *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*. En esta obra propone el concepto de inteligencia colectiva. Y lo define como una inteligencia por todas partes distribuida, constantemente valorizada, coordinada en tiempo real, que obedece a una movilización eficaz de competencias. Los fundamentos y la base de la inteligencia distribuida son el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas.

Una inteligencia por todas partes distribuida, ese es el axioma del que parte Lévy (1997). Nadie lo sabe todo, todo el mundo sabe alguna cosa, toda la sabiduría está en la humanidad. La sabiduría no es más que la suma de lo que sabe la gente.

Que la inteligencia está totalmente distribuida es un hecho —ya hemos visto como otros autores defienden esta teoría—. Pero es necesario pasar del hecho al proyecto. Ya que la inteligencia a menudo resulta menospreciada, ignorada e inutilizada. Efectivamente, no siempre, es lo suficientemente valorada.

El ideal de la inteligencia colectiva implica la valoración técnica, económica, jurídica y humana de una inteligencia totalmente distribuida con el fin de provocar una dinámica positiva del reconocimiento y la movilización de competencias.

La inteligencia colectiva, recordémoslo, es una inteligencia por todas partes distribuida, constantemente valorizada, coordinada y movilizada en tiempo real. A fin de evitar cualquier malentendido, no se debe confundir con proyectos totalitarios de subordinación de los individuos o de comunidades transcendentales y fetichistas.

En un colectivo inteligente, la comunidad se vuelca explícitamente en el objetivo de la negociación permanente del orden de las cosas, de su lengua, del rol de cada uno, por la definición de sus objetivos y la reinterpretación de su memoria. Nada está previamente establecido, pero esto tampoco se traduce en el desorden o el relativismo absoluto, puesto que los actos son coordinados y evaluados en tiempo real según un gran número de criterios propios continuamente reevaluados en el contexto.

Esta manera de entender el conocimiento convoca a un nuevo humanismo que contrapone el “conócete a ti mismo” a “aprendamos a conocernos para pensar juntos y que generaliza el “yo pienso, luego existo” convirtiéndolo en un “nosotros formamos una

inteligencia colectiva, luego existimos como comunidad eminente”. En definitiva pasamos del *cogito* cartesiano a *cogitamus*. Se trata de fusionar las inteligencias individuales. La inteligencia colectiva es un proceso de crecimiento, de diferenciación y reenvites mutuos a las singularidades.

Cinco años después, Howard Rheingold, en su libro *Smart Mobs: the next social revolution* (2002) acuña el término multitudes inteligentes para referirse a los grandes grupos sociales que comparten conocimiento.

Partiendo de argumentos antropológicos, Rheingold se remonta al descubrimiento darwiniano de los mecanismos evolutivos donde se defiende el papel del altruismo en los orígenes de la cooperación. Si la selección natural es la fuerza que esculpe la especie a lo largo de millones de años, entonces la disposición genética hacia la cooperación ha tenido que engendrarse en todas las especies hace tiempo. El filósofo que defendió la importancia de la cooperación cuando se debatió por primera vez la teoría evolutiva fue un geógrafo, aventurero y anarquista, Peter Kropotkin.

Kropotkin (1920) en su obra *El apoyo mutuo. Un factor de la evolución* afirmaba que la cooperación se observa con frecuencia en el reino animal. Los caballos y los ciervos se unen para protegerse de sus enemigos, al igual que las abejas y hormigas colaboran en diversos sentidos. De hecho, y en contra de lo defendían otros biólogos, considera que no son más aptos para la supervivencia aquellos animales predispuestos para la lucha, sino aquellos que adquirieron las costumbres de ayuda mutua.

Es probablemente en los insectos donde es más fácil encontrar conductas cooperativas. El órgano digestivo de la hormiga —por ejemplo— se compone de dos partes diferentes, una de ellas, la posterior, se destina al uso individual de la hormiga misma, y la otra, la anterior, principalmente, a utilidad de la comunidad. Y si cualquier hormiga con el buche lleno rehusara alimento a una camarada la tratarían como un enemigo o peor aún. En el supuesto de que la hormiga accediera a alimentar a una hormiga perteneciente a un hormiguero enemigo, entonces las congéneres de la última la tratarían como amiga.

Pero no sólo los insectos cooperan. Las hembras de las ballenas francas, por ejemplo, actúan como comadronas entre ellas. Se asisten el parto las unas a las otras y empujan al ballenato hacia la superficie para que pueda respirar.

Con el paso de los años se han corroborado algunas de las ideas de Kropotkin y, efectivamente, la simbiosis y la cooperación se han observado en todos los niveles, desde la célula al ecosistema.

Pero no sólo el pensador anarquista veía comportamientos cooperativos en los animales sino que también sostenía que los humanos estaban predispuestos a ayudarse sin coacción autoritaria. En su opinión no necesitaba un gobierno centralizado para dar ejemplo o instar al pueblo a obrar bien. El pueblo ya actuaba así antes del surgimiento del Estado. De hecho, Kropotkin (1920) afirmaba que el gobierno reprime nuestra tendencia natural a la cooperación —de hecho era de ideología anarquista—. Su fe en el principio del poder de las masas era tan firme que le valió la reclusión en la cárcel. Sus ideas anarquistas eclipsaron durante mucho tiempo sus brillantes aportaciones sobre el comportamiento animal.

Kropotkin (1920) ponía de ejemplo los gremios temporales de la Edad Media, grupos “puntuales”, resultado de la unión de individuos con mentalidades similares, que compartían un espacio y un objetivo comunes. Estos grupos se constituían a bordo de los barcos, en las obras de los proyectos arquitectónicos de gran envergadura, como las catedrales, y en cualquier otro lugar donde “los pescadores, cazadores, mercaderes ambulantes, constructores o artesanos sedentarios se unían para un fin común”. Tras levar anclas y salir del puerto, el capitán de un barco reunía a la tripulación y los pasajeros en la cubierta y les decía que estaban todos en la misma misión, cuyo éxito dependía de la colaboración de todos. Todos los que viajaban a bordo elegían entonces a un patrón y varios ejecutores encargados de cobrar impuestos a quienes infringiesen las normas. Al final del viaje, las ganancias recaudadas se repartían entre los pobres de la ciudad portuaria de destino.

La incontestable observación de Kropotkin de que la cooperación surge en todos los ámbitos de la biología desencadenó, en los años cincuenta y sesenta del siglo XX, una revolución en la teoría evolutiva.

Sin embargo, Rheingold, considera que la cooperación y el conflicto son dos caras de un mismo fenómeno. Uno de los modos más importantes de cooperación entre los humanos consiste en clanes, tribus y naciones, con el fin de competir con mayor eficacia con otros grupos. Los cooperadores pueden prosperar en medio de poblaciones de desertores aprendiendo a reconocerse y a interactuar. Los cooperadores que se unen pueden hacer frente a las estrategias no cooperativas a través de la creación de bienes públicos que sólo les beneficia a ellos no a los desertores. Un procedimiento de eficacia probada para inducir a un grupo a trabajar conjuntamente consiste en introducir una amenaza externa. La empresa cooperativa y el conflicto intergrupales han evolucionado conjuntamente, porque la capacidad de reconocer quién está dentro o fuera de los límites

del grupo es inherente a la cooperación intragrupal y al conflicto intergrupalo, afirma Reinghold (2002).

La reciprocidad, la cooperación, la reputación, y los dilemas sociales parecen piezas fundamentales del puzzle de las multitudes inteligentes. Cada uno de estos fenómenos biológicos y sociales puede verse influido por las conductas y hábitos de comunicación, y a la inversa.

Internet es uno de los medios que más ha modificado nuestros hábitos de comunicación. Los microprocesadores y las redes de telecomunicaciones son sólo la parte física de la fórmula que explica que el éxito de Internet no es sólo el resultado final, sino la infraestructura que posibilita nuevos modos de organizar la acción colectiva a través de las tecnologías de la comunicación. Este nuevo “contrato social” permite la creación y mantenimiento de espacios de cooperación que son una fuente común de recursos de conocimiento.

Cada vez que interaccionan dos personas, existe la capacidad potencial de poner en común información acerca de terceros conocidos por ambas partes. La estructura de los vínculos entre cada individuo y todos los demás es una red que sirve de canal por el que viajan noticias, consejos laborales y posibles parejas amorosas. Bajo este contexto, de personas conectadas entre sí y que intercambian información e incluso, en algunos casos, conocimiento, surgen las denominadas por Rheingold (2002) multitudes inteligentes.

¿Qué son las multitudes inteligentes? Las multitudes inteligentes son grupos de personas que emprenden movilizaciones colectivas — políticas, sociales, económicas— gracias a que un nuevo medio de comunicación posibilita otros modos de organización, a una escala novedosa, entre personas que hasta entonces no podrían coordinar tales movimientos. Al igual que la imprenta facilitó la ciencia y la democracia, las redes telefónicas inalámbricas y los sistemas informáticos accesibles para cualquier usuario constituyen, junto con las personas, un potencial inmenso (para bien y para mal). Debemos tomar conciencia, —añade Rheingold— de que un nuevo código y un nuevo canal comunicativo, junto con los nuevos modos de utilización de ambos sistemas suponen nuevas oportunidades.

El ordenador personal e Internet no existirían tal como hoy los conocemos sin extraordinarias empresas de colaboración donde los actos cooperativos eran tan esenciales como los microprocesadores. Las tecnologías en que se basan las multitudes inteligentes del futuro son un invento de hace tres décadas, obra de personas que competían entre sí para aumentar el valor de las herramientas, medios y comunidades que compartían.

Durante la mayor parte de este período, el valor se traducía en “utilidad”, no en precio por acción. Un breve recorrido por la historia de la informática personal y las redes no sólo pone de relieve los orígenes tecnológicos de las multitudes inteligentes; los bienes comunes impulsados por las innovaciones técnicas constituyen también la tecnología social esencial de dichas multitudes. Todo empezó dice Rheingold (2002) con los primeros hackers, a comienzos de los años sesenta. En el próximo apartado analizaremos este caso, el de la comunidad de los hackers, entre otros, como ejemplo del compartimiento de conocimiento.

Antes de seguir avanzando en las maneras en qué se pueden entender las diferentes formas en que algunos autores describen la organización del conocimiento colectivo. Queremos dejar claro que, tanto el término *multitudes inteligentes* como el de *inteligencia colectiva* defienden su origen en Internet mientras que nosotros, defendemos que desde los orígenes del hombre el conocimiento ha sido distribuido entre las mentes de todos para poder progresar. Las denominadas “nuevas tecnologías”, Internet, potencian esto y lo hacen más explícito y evidente, pero el conocimiento fue distribuido mucho antes que Internet, mucho antes que la imprenta, lo fue desde que el hombre se convirtió en animal social, desde que se organizó en tribus para sobrevivir como veremos en algunos ejemplos más adelante en este mismo capítulo.

1.3 Sharismo

Abundando en esta idea —y no muy lejos de la idea de Kropotkin aunque desde otra perspectiva como veremos—, el empresario y *Blogger* de la República Popular China, Isaac Mao (2008), considera que la condición de compartir del ser humano forma parte de su propia naturaleza. Que de algún modo, dispone de una predisposición innata, que el denomina “sharismo” del inglés “share” que significa compartir.

Su propuesta, claramente arriesgada se basa en que el sharismo está codificado en el genoma humano. Y considera que “a pesar de que no sabemos completamente cómo funciona el cerebro en su conjunto, tenemos un modelo del mecanismo funcional del sistema nervioso y sus neuronas. Éstas comparten señales químicas con las que la rodean, es capaz de integrarse en redes más significativas que la mantienen activa y viva. Además, esta lógica tan simple se repite y amplifica, ya que todas las neuronas funcionan básicamente según este principio de conectar y compartir. Por su propia naturaleza, el cerebro es algo abierto. En definitiva, una red neuronal existe con la finalidad de compartir

actividad e información y este modelo cerebral debería inspirarnos ideas y decisiones sobre las redes de colaboración humanas” (Mao, 2008).

Partiendo de esta idea, nuestro cerebro fomenta la idea de compartir por su propia naturaleza. Esto tiene profundas implicaciones sobre el proceso creativo. Allí donde exista una intención de crear, será más fácil generar ideas más creativas si se tiene en cuenta de forma rigurosa el proceso de intercambio. No hay que perder de vista que el proceso de formación de ideas no es lineal, sino que se parece a una avalancha de amplificaciones sucesivas a lo largo de la actividad del pensamiento. Es un movimiento similar a una bola de nieve que va creciendo conforme avanza. Así pues, si el sistema cognitivo interno fomenta el compartir es posible gestionar una retroalimentación continua, que a cambio ayudará a generar más ideas todavía. Es una especie de efecto mariposa, el efecto creativo se multiplica en cada individuo y en los que conectan con éste, y así sucesivamente.

Sin embargo, las decisiones que tomamos a diario tienen un bajo componente creativo y el entorno en que el que vivimos tampoco lo fomenta —opina Mao—. Pero como el cerebro y la sociedad son un sistema conectado, la acumulación de estas micro-aptitudes, de neurona a neurona y de persona a persona, hará resurgir el comportamiento que nos lleva a compartir, el “sharismo” para el que estamos programados. De hecho, Internet, las redes sociales y las nuevas herramientas web 2.0 están potenciando al máximo nuestro componente creativo y la actitud de compartir.

Un ejemplo de ello lo tenemos en los blogs. El cambio hacia formas de publicación fáciles de usar desencadenó una revolución tranquila en tan solo 5 años. La gente ha ido haciendo una transición rápida y cómoda de leer blogs, a dejar comentarios y tomar parte en la conversación virtual, hasta darse cuenta después de que también pueden ser *bloggers* ellos mismos. El aumento de los bloggers ha multiplicado el número de lectores, y el aumento de los lectores ha dado lugar a más blogs. A su vez, estos blogs se conectan entre ellos a través de servicios de RSS, hipervínculos, comentarios y referencias. Es un impulso que lleva a compartir. Es lo que Mao denomina sharismo.

Para ilustrar la afirmación de Mao sobre el gran crecimiento que ha experimentado el uso de los blogs, podemos recurrir a los datos proporcionados por la Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC) de donde extraemos una clara tendencia al alza entre los años 2004 y 2007 en España. Resulta también interesante destacar que a partir de 2008 se detecta un estancamiento e incluso un retroceso en la

disponibilidad de blogs a causa del ascenso de las Redes Sociales y el micro-blogging (Twitter)⁴.

La rápida emergencia de las aplicaciones sociales que permiten comunicar y cooperar, dejando que la gente pueda intercambiar contenido de un servicio a otro, está dando la posibilidad de crear un ecosistema interconectado. Como resultado, un sistema de microconexiones de este tipo está haciendo de las plataformas sociales una auténtica alternativa a los medios de comunicación tradicionales. Estas nuevas tecnologías están haciendo revivir el sharismo, aquél para el que estamos diseñados, en nuestra —ya no— cultura cerrada.

Tampoco debemos confundir sharismo con comunismo ni socialismo, afirma Mao. En muchas versiones de comunismo se ha abusado de la idea del compartir y se ha forzado a ceder sus propiedades. Bajo estos sistemas el Estado es el poseedor de toda propiedad. Sin embargo, el sharismo se basa en el consentimiento propio. No es un concepto difícil de entender, especialmente porque movimientos “copyleft” como la Free Software Foundation o Creative Commons llevan años funcionando. Estos movimientos están redefiniendo un espectro más flexible de licencias para que puedan etiquetar sus obras tanto los desarrolladores como los usuarios finales. Como las nuevas licencias pueden ser reconocidas tanto por humanos como por máquinas, cada vez es más fácil recompartir obras en nuevos ecosistemas online.

Según Mao, el sharismo es el espíritu de la era de la Web 2.0 que trae consigo la promesa de una nueva filosofía en Internet. De este modo, pretende transformar el mundo en un Cerebro Social emergente: un híbrido interconectado de gente y software. Somos neuronas —afirma Mao— en Red conectadas entre sí por las sinapsis del software social. El sharismo — continúa Mao— será la política de la próxima superpotencia global. No será un país, sino una nueva red humana unida por el software social. Esta es una idea que se aproxima a la que defiende David de Ugarte (2009) en su libro de *Las naciones a las redes*. En él, De Ugarte plantea la idea de que las redes sociales representan ya una superación de la identidad nacional y germinalmente del Estado nacional mismo, en la medida en su metabolismo económico es capaz de proveer a sus miembros de ciertas garantías sociales, económicas y de carrera personal. Según De Ugarte (2009), “el horizonte no es uno, son muchos, y no todos precisamente líricos. Y es en ese marco en conflicto y fermentación donde surgirá la oportunidad de experimentar las futuras formas

⁴ Datos obtenidos de los informes *Navegantes en la Red* elaborados a partir de las encuestas realizadas a los usuarios de Internet por la AIMC entre los años 2004 y 2008.

de un nuevo mundo global. El futuro es postnacional y neotribal, una nueva forma de entender el nosotros”.

Concluyendo, inteligencia colectiva, multitudes inteligentes y sharismo son tres maneras de denominar esta práctica intrínseca a la condición humana que predispone al individuo a cooperar y a compartir el conocimiento.

En el próximo apartado veremos algunos ejemplos que señalan cómo desde sus orígenes el hombre ha de compartir sus experiencias y conocimiento para ir avanzando primero como grupo y después como sociedad. Sin ánimo de realizar un recorrido exhaustivo, ni mucho menos correlativo, entre otras razones para no desviarnos en exceso del objeto de este trabajo, nos ha parecido pertinente seleccionar algunos hitos de la historia de la economía que nos puedan resultar útiles a la hora de ilustrar formas de organización basadas en el compartimiento de conocimiento.

2. Antecedentes históricos

Desde el inicio de los tiempos el hombre vio la necesidad de organizarse para poder subsistir. Las probabilidades de que un individuo en solitario sobreviviera a las amenazas de la época eran escasas. Según Kropotkin (1920) fueron los clanes y las tribus —y no la familia— la forma primitiva de organización de la humanidad. Esta necesidad de agruparse para hacer frente, por ejemplo, a las inclemencias del tiempo o a la escasez de alimentos, derivó en lo que consideramos uno de los éxitos de nuestra especie: el compartimiento de conocimiento. El vivir agrupados multiplicaba las posibilidades de mejorar técnicas de caza, de recolección y posteriormente de agricultura y almacenaje.

En este apartado veremos como a lo largo de la historia se han ido dando situaciones donde ya sea por necesidad (en la mayoría de los casos), o por principios morales los hombres se han agrupado y compartido su conocimiento y experiencia para poder prosperar. De este modo, observaremos como desde tiempos del Neolítico los beneficios de la convivencia grupal aumentaron exponencialmente con cambios sociales como la trashumancia, que ponía en contacto a diferentes tribus y propiciaba aún más la difusión de técnicas. Este hecho hizo del Neolítico la época más próspera de la prehistoria.

Más adelante en la Roma antigua señalaremos como las primeras semillas de organizaciones empresariales utilizaron el potencial de las familias en su sentido más amplio para establecer sólidas actividades económicas.

Tras ese período de tiempo, y después de la profunda oscuridad de la Alta Edad Media, llegaremos a la gran eclosión de la agrupación organizacional: los gremios, ejemplo paradigmático de la transmisión de conocimiento, como describiremos, de maestros a aprendices. Una transmisión basada en el compromiso mutuo. El maestro adquiría el compromiso de explicarle todo lo que sabía de su oficio al aprendiz, y el aprendiz, sabedor del valor que esto tiene, se comprometía a trabajar gratis para el maestro a cambio.

Todas estas formas organizativas precapitalistas, seleccionadas de manera aleatoria, pero que son, bajo nuestro criterio, suficientemente representativas, nos muestran, esta humana tendencia a la agrupación y al trabajo en beneficio de la comunidad. Y cuestionan la capacidad individual del hombre para progresar en solitario, señalando la necesidad de cooperación para poder subsistir en momentos puntuales de la historia de la humanidad.

Así pues, en las páginas siguientes, iniciaremos nuestro viaje a través del tiempo y de las primeras formas organizativas en la etapa del neolítico. Posteriormente nos detendremos en el imperio romano y analizaremos las *gens* y su forma de entender la organización empresarial. Para llegar al final de la época pre-capitalista, donde nos encontraremos con los gremios, y su revolucionaria manera de organizarse en torno a un oficio. Por último, elegimos un ejemplo mucho más cercano a nuestros días. El de la comunidad hacker que trabaja de manera colaborativa para conseguir poner el software al alcance de todos.

2.1. Primeras formas de organización

Por lo que conocemos de la economía del paleolítico (2, 5 millones de años a 10.000 años a.C.) podemos decir que ésta se basaba en una economía cazadora-recolectora, muy sencilla. Con ella conseguían comida, leña y materiales para sus herramientas, ropa o cabañas. Se cree que no debía existir división del trabajo ni especialización. Cada miembro del grupo era autosuficiente y capaz de hacer de todo para sobrevivir, al margen de las capacidades individuales, mayores en unos individuos que en otros. Sí que parece que podría haber habido una tímida división del trabajo en función del sexo o por edades. La igualdad social parece ser la única opción en una economía en la que no existen los excedentes, en la que no se puede acumular riqueza. La integración en la naturaleza era sólo posible gracias a la cohesión de un grupo igualitario en el que todos trabajan, no por

propio beneficio, o por obligación, sino por voluntad, por convencimiento y por la supervivencia común.

El Neolítico (del 8.000 al 4.000 antes de Cristo) —por contraposición al Paleolítico (Antigua Edad de Piedra)— cuyo término, Neolítico (Nueva Edad de Piedra), fue acuñado por John Lubbock (1865), colaborador de Darwin, responde a los hallazgos de herramientas de piedra pulimentada que parecían acompañar al desarrollo y expansión de la agricultura. Hoy día se define el Neolítico precisamente en razón del conocimiento y uso de la agricultura o de la ganadería, que normalmente, pero no necesariamente, va acompañado por el trabajo de la alfarería.

El cambio climático que se sufrió a finales del Mesolítico y principios del Neolítico (8.000 a.C.) provoca una lenta conversión de la economía de subsistencia, basada en la caza, hacia una economía más estable de base ganadera y apoyada en los cultivos. Se aprecia que el hombre deja las montañas para desplazarse hacia los llanos en persecución de sus presas de caza.

De esta economía basada en la ganadería surge la trashumancia, que pone en contacto a los pueblos y, consecuentemente, facilita la comunicación entre gentes de culturas, tierras y tribus diversas. La emigración de tribus y la difusión de técnicas, que cada grupo aprende del grupo vecino, va extendiendo las culturas neolíticas desde su foco originario hacia el resto del mundo. De estos contactos y del desarrollo simultáneo de la agricultura surgen, entre otras cosas, los primeros molinos manuales para moler los granos que se cultivan. Los avances en la agricultura y los usos que se iban dando a los frutos de ésta fueron creando nuevas necesidades. Es fácil intuir que entre los grupos que coincidían en sus desplazamientos se diera intercambio de conocimiento y aprendieran unos de otros a extraerle un mayor rendimiento a las cosechas, con nuevos sistemas de almacenamiento y con la generación de los derivados como la harina. Crear unos molinos muy rudimentarios pero mucho más eficaces que el simple y lento gesto de picar el grano aumentó, clarísimamente, la calidad y la variedad de la alimentación de estos hombres primitivos.

Un descubrimiento de capital importancia para la vida del hombre, y que tuvo un desarrollo muy rápido, es la alfarería. Antes, para almacenar los líquidos se usaban calabazas vacías, sin embargo este material no soporta el calor del fuego, por lo que no se podían calentar los alimentos en él. Por otro lado, para almacenar los sólidos se utilizaban los cestos de mimbre pero que, obviamente, no servía para contener agua. Posteriormente, a través de la práctica y la compartición de las experiencias de cada uno, descubrieron que se podían impermeabilizar los recipientes de mimbre con la arcilla secada al sol y poco

después cocida al fuego. Más tarde ya aprendieron a crear recipientes sólo de arcilla utilizando para darle forma un esqueleto de mimbre muy simple. El último paso en este proceso de aprendizaje para utilizar un nuevo material fue trabajar la arcilla directamente, sin moldes.

La alfarería permitió la construcción de recipientes para líquidos y facilitó enormemente la vida del hombre, que ya no necesitaba estar permanentemente en las cercanías del agua, o realizar a menudo largos recorridos para abastecerse, pues almacenaba el agua, y también otros productos como grano, semillas o trigo molido en los recipientes de arcilla. Solo necesitaba desplazarse periódicamente para renovar el abastecimiento de la cantidad consumida desde el suministro anterior. Además, la posibilidad de almacenar el agua y los productos derivados de la agricultura, junto a los medios de conservación de la carne (para conservar la carne se usaba el sistema del acecinado, secado al sol o salado), les hacía menos dependientes de la caza diaria.

2.2 La *gens* romana

Una vez que hemos visto el gran avance que supuso el hecho de compartir conocimiento para la época del neolítico, pasemos a analizar otro fenómeno representativo de la historia occidental relacionado con las primeras formas de organización, la *gens* romana.

Desde el principio de los tiempos, la organización en unidades familiares fue la primera respuesta a la necesidad de subsistir y proteger a los miembros más jóvenes e indefensos. Más tarde, en la antigua Grecia y más aún en su heredera civilización romana (entorno al año 500 a.C.), la familia también se convirtió en el núcleo de los primeros balbuceos económicos.

André Piéttre (1962) explica cómo, al igual que el *genos* griego, la *gens* romana — no una familia en el sentido actual, sino un grupo de familias que defendían descender de un antepasado común— formaba en su origen una célula social. También al igual que el *genos*, la *gens* agrupaba bajo su dependencia a “clientes” unidos a los patronos (que se han podido comparar a los vasallos ligados a sus señores); extendía sobre el suelo una propiedad colectiva, formando así una especie de autarquía jurídica y económica, en que “debía reinar un espíritu de solidaridad y dependencia mutuas”.

Los ciudadanos romanos, al igual que en la prehistoria, también buscaron el cobijo y el amparo que supone la comunidad. A través de la familia, en el sentido más amplio de

la palabra, aunaban fuerzas y asumían un compromiso común en pro de la riqueza y la prosperidad de la comunidad. La pertenencia a una determinada *gens* comprendía una serie de derechos y obligaciones con respecto al resto de miembros. El deber de socorro mutuo, el derecho a poseer las propiedades de la *gens*, a ser sepultado en el lugar común, o la prohibición de contraer matrimonio con un miembro de la misma *gens*.

Fuera de ella “el individuo no era nada, carecía de derecho, como carecía de dioses”⁵. De este modo, la sociedad romana había de guardar largo tiempo la huella de este régimen primitivo ligado a los orígenes de la fundación de Roma (753 a.C.), como lo prueban la autoridad del “*paterfamilias*” y la institución del “*heredium*”, propiedad colectiva del recinto familiar, del que aún nos habla Cicerón. De hecho, las *gens* sirvieron como referente de organización social hasta finales de la República (hacia el 27 a. C.)

Frente a estas *gentes o gens* —explica Piettre (1962) — está la plebe. Para ella no hay agrupamiento, ni antepasado, ni casta, ni ciudad, al menos al principio, sino sólo una masa de hombres más o menos independientes, de un origen más o menos incierto, cuya procedencia es muy difícil discernir.

No hay duda de que la actividad económica de la Antigua Roma va de la mano de este hecho social. El patricio gestiona la riqueza territorial y, por lo tanto, los clientes dependen de él. Sin embargo, las primeras formas de comercio y los oficios menores son obra de los plebeyos.

La economía sostenida por semejante sociedad jerarquizada y parcelaria no podía formar como la nuestra actual una trama continua de hilos enmarañados, los de los intereses particulares, sino más bien una red de amplias mallas en el seno de las cuales el interés privado quedaba subordinado al interés del grupo. Dicho de otro modo, así como en la actualidad las actividades económicas son múltiples y de muy diversa índole y donde la competitividad, y la ley del más fuerte es la base de la clave del éxito, en esta época de la Antigua Roma, las iniciativas económicas eran reducidas, muy primarias y supeditadas a los intereses de una familia extensa, por lo que la competitividad no existía. Por más que algún miembro de una *gens* viera la oportunidad de prosperar emancipándose y emprendiendo algún negocio por su cuenta, lo que acaba primando eran los intereses globales del grupo y una fidelidad extrema a éste. La familia suponía un referente, en cuanto a estructura, seguridad y tradición y es por esto que no surgían iniciativas individuales fuera de ésta.

⁵ Cuq, Edouard. *Les Institutions Juridiques des Romains*, Tomo I, 2ª edición, Librerie Plon, Paris, 1904
Citado por Piettre, André. *Las tres edades de la economía*. Madrid: Ediciones Rialp.

Bajo esta atmósfera de seguridad, Roma creó el Derecho porque creía en la virtud de la tradición. M. H. Marrou⁶ ha subrayado enérgicamente la diferencia que separaba en este aspecto a la aristocracia griega, de talante “caballeresco”, cuya educación tendía a “la imitación de los héroes”, y la aristocracia romana, esencialmente, campesina, educada en “la imitación de los antepasados”. Estos principios impregnaban la vida económica. Lo que aseguraba la estabilidad de los hogares, oponiéndose a la venta de los patrimonios que más tarde sería favorecida por el individualismo.

Durante mucho tiempo —explica Piettre (1962) —, el Derecho resistió a la economía. La mantuvo en andaderas y se negó a sancionar el hecho económico por excelencia, el intercambio libre. Solo poco a poco y rodeándole al principio de formas solemnes, reconoció el hecho de disponer de la propiedad entre vivos primero y por causa de muerte después. Incluso en la época clásica, el régimen dotal que organizaba el “bloqueo” de los bienes de la esposa sigue aún marcado por esas restricciones rigurosas, y ya se conoce la larga influencia que este régimen había de ejercer en los países mediterráneos.

Así pues, la economía de la Antigua Roma encontró la estabilidad jurídica basándose en una economía doméstica y rural de características simplistas. Como la vida económica era subordinada por la familia a fines superiores al interés privado, estaba sometida en su actividad principal, la agricultura. De este modo, la actividad de los campesinos romanos estaba lejos de ser una actividad mercantil.

En este sentido, es preciso observar que la agricultura romana, que lucha contra un suelo difícil, era una agricultura de explotación directa, en definitiva, un modo de vida. Junto a estas costumbres rústicas, un doble sentimiento frenaba el incentivo de la riqueza: desprecio de la vida ciudadana y desdén por el comercio y por los oficios vulgares.

De manera que puede decirse que en la Roma de la primera edad, como en la Grecia antigua, y como más tarde en la Edad Media, solo se concebían dos tareas que fuesen dignas de un hombre libre (aparte del servicio al culto): el trabajo de los campos y las funciones públicas. “Un mismo fundamento —*patria*, la tierra de los padres— y un mismo sentimiento de superación del individuo unían firmemente las actividades personales a la cosa pública” concluye Piettre (1962).

Todo esto convierte a esta sociedad romana en una sociedad que supeditaba los intereses individuales a los de sus familias y los de los bienes públicos. Una sociedad

⁶ Marrou, Henri Irene. *A history of education in antiquity*. London: Sheed and Ward, 1956. Citado por Piettre, André. *Las tres edades de la economía*. Madrid: Ediciones Rialp.

campesina que convirtió la agricultura en su principal modo de vida, basándose en una economía simple lejos de los intereses mercantilistas propios de las sociedades capitalistas. Una sociedad, en definitiva, que fiel a las tradiciones aunó las fuerzas familiares y alineó sus intereses con los intereses públicos, cultivando así, una sociedad fuerte que serviría de simiente para la gran fruta madura que fue el Imperio Romano.

2.3 El surgimiento de los gremios

Otro momento clave de la historia occidental relacionado con las primeras formas de organización basadas en el intercambio de conocimiento, lo encontramos en la Baja Edad Media (s. X al XV). Se trata de un fenómeno tan ilustrador como apasionante, el sistema gremial. El gremio era una asociación económica de origen europeo que se implantó también en las colonias, que agrupaba a los artesanos de un mismo oficio, que apareció en las ciudades medievales y se extendió hasta finales de la Edad Moderna (s.XVII). En ellos veremos cómo se van consolidando las primeras actividades económicas de la mano de la compartición del conocimiento, auténtica clave del éxito de estas agrupaciones profesionales cuyo espíritu pervive en nuestros días.

La economía se subordina, según Sombart (1972), al principio de la satisfacción de las necesidades. La idea de la subsistencia pasa después del mundo campesino al marco de la producción industrial, y del comercio, imperando allí su espíritu en las organizaciones a la manera artesana. La preocupación fundamental y constante de todo auténtico artesano o amigo del artesanado es ésta: el oficio debe servir para alimentar a su sujeto.

Como es natural, de la diversidad de las personas y de la diversidad de fuentes de ingresos ha de resultar una concepción diferente de la esencia de la subsistencia. Por ejemplo, el campesino que quiere erigirse en señor exclusivo de su propio pedazo de tierra y sacar de éste su sustento dentro del marco de la economía privada. El artesano depende de la aceptación de sus productos, de la valoración de sus servicios: está envuelto siempre en las redes de una organización comercial. Lo que para el campesino es la extensión suficiente de su propiedad, para el artesano lo es el volumen satisfactorio de sus ventas. Pero la idea básica continúa siendo en ambos casos la misma.

No será, sin embargo, hasta el siglo XII donde comencemos a encontrar un ejemplo claro de organización, esto es, donde los intereses del grupo prevalezcan por encima de los individuales. La espontaneidad promovida por la necesidad, el valor del conocimiento y de

la experiencia de los maestros son conceptos que aparecen aquí por primera vez a través de los gremios.

Los burgueses desempeñan un papel considerable en el paso de la economía señorial cerrada a la economía artesanal: no basta con fabricar, hay que vender. Estos intercambios comerciales se llevan a cabo en el escenario urbano, y es típico que los “mercados” se desarrollen a principios del siglo XII. El artesano puede, también, desear vender en las ciudades y señoríos cercanos: es también en el siglo XII cuando los señores autorizan el libre paso por su tierra (a menudo a cambio de una compensación pecuniaria) de los convoyes de mercancías.

Pero la economía artesanal lleva en sí misma los gérmenes de su transformación y de su desaparición: si el artesano se contenta con trabajar para una clientela conocida, en el marco urbano, el sistema artesanal, unido a las corporaciones, se mantendrá sin decaer. De este modo, subsistió en Francia, así como buena parte de Europa, durante largos siglos. Pero puede ser que el artesano desee producir más, y, en consecuencia, quiera ampliar el número de sus compradores. Esto provoca el remozamiento de los caminos, recurre a la navegación fluvial y marítima y se ve conducido naturalmente, a trabajar para una clientela más vasta, anónima. Según los expertos, estas dos etapas, ciudadana e internacional, son difíciles de distinguir cronológicamente. Las estudiaremos analizando, a continuación, los progresos de la industria y del comercio de los siglos XI al XIV.

La ciudad, lugar de liberación, de emancipación, fue también el centro y el alma del espíritu casi espontáneo que rigió, en la mayor parte de los burgos, la vida comercial y la de los artesanos. Ninguna regla sistemática presidió el brote y el desarrollo en la Edad Media. Los gremios nacieron (alrededor del siglo XI) espontáneamente, sin plan preestablecido, en función de las materias primas locales, de las iniciativas individuales y de las corrientes del comercio internacional. André Piettre (1962) y Jean Imbert (1965) coinciden en que el surgimiento de los gremios de artesanos fue absolutamente espontáneo y como fruto de la necesidad de protegerse y garantizar, al mismo tiempo, un crecimiento sostenido de comercio.

De este modo, según Imbert, y siempre bajo una iniciativa absolutamente espontánea, se formaron libremente asociaciones artesanales, que en su origen no tenían ningún carácter público ni jurídico. Este nacimiento espontáneo explica el que, a veces, un gremio llegara a englobar varias profesiones más o menos artificialmente unidas entre sí; el lazo que las unía era totalmente fortuito, resultado de costumbres o de contactos personales. Por ejemplo, los curtidores de pieles y los zapateros, o los esparteros y los

orfebres. Los que sí se unían “juran el oficio”, como los burgueses, miembros de una misma ciudad, que “juraban la municipalidad”.

Poco después se fueron creando reglamentaciones precisas, estatutos fijos y redactados por escrito. Unas veces era la municipalidad o el poder señorial quien habría de tomar la iniciativa de esta redacción, otras era el mismo gremio: de ahí la distinción entre “gremios reglamentados” y “gremios jurados”, que tuvo cierta importancia jurídica, pero, prácticamente, poca incidencia económica. Aunque esta oposición —reciente— no tiene nada de rigurosa, según Piètre (1962): existían muchas categorías intermedias. Sea como fuere, Imbert (1965) nos hace notar que gracias a ellos y basándonos en estos estatutos podemos describir las grandes líneas de la vida profesional de la Edad Media.

De este modo, y al igual que los comerciantes crearon agrupaciones contra los peligros de la ruta, grupos de emancipación frente a los señores, grupos de ayuda mutua y de “amistad cristiana” y aunque sus fines como sus orígenes pueden haber sido muy diversos —nada en la Edad Media es uniforme— la idea de origen es la misma: protección prestada por ellos mismos. Más adelante veremos cómo los mismos rasgos se encuentran, más acusados todavía, en la organización de la producción artesanal.

2.3.1 Estructura económica y social de los gremios

Pese al origen espontáneo de los gremios no tardaron en adquirir una estructura clara económica y social que iba asociada a unas reglas bien definidas, que al cabo de los años se fueron haciendo más rígidas.

Los objetivos de las agrupaciones estaban claros: defender el “bien común” mediante cuestiones como la lealtad de las transacciones y la calidad de los objetos. Y garantizar, por otra parte, los intereses del propio cuerpo.

Imbert (1965) hace una descripción detallada de cómo era la organización estatutaria de la profesión y cómo funcionaban para poder garantizar estos objetivos.

Al gremio lo dirigía la Junta. La Junta estaba formada por los encargados de velar por los intereses gremiales o corporativos. La comunidad de artesanos estaba casi siempre sometida a la dirección colegial de algunos maestros que llevan nombres distintos: jurados, síndicos, cónsules y bailes, entre otros. Estos jurados, en un gran número de oficios, eran elegidos por sus compañeros por uno o dos años. En otros lugares las gentes del oficio sólo gozaban del derecho de presentación y la junta era nombrada por el señor.

La Junta poseía poder disciplinario sobre todos los miembros de la comunidad: garantizaba el respeto de los reglamentos, provocaba, a veces, su reforma y supervisaba las condiciones de trabajo de los aprendices. Los jurados tenían el derecho de “visitar” en todo momento y a cualquier hora de los talleres de los maestros, requisar las “falsificaciones” fabricadas sin tener en cuenta las normas corporativas e, incluso, imponer multas.

La dirección del taller estaba en manos de la maestría. El “maestro” era el propietario del taller, de las herramientas y de la materia prima. Únicamente él disfrutaba de derechos completos en la comunidad. De igual modo, suyos eran los beneficios y los riesgos.

La maestría estaba normalmente al alcance de cualquier obrero de una capacidad suficiente. Esta capacidad fue en un principio otorgada por decisión de los jurados. Pero a fines del siglo XIII, se extendió la costumbre de la obra maestra, es decir, de un trabajo que todo aspirante a la maestría debía realizar ante los jurados de su profesión.

El papel de los oficiales y aprendices era el siguiente: el joven que deseaba aprender un oficio era aceptado como aprendiz en el taller de un maestro. No ganaba ningún salario —explica Imbert— y muy a menudo los padres pagaban un pequeño tributo al maestro. El aprendizaje empezaba hacia los 10 ó 12 años y su duración, libre al principio, fue determinada progresivamente (3 años en casa de los panaderos y los tenderos, 4 en casa de los boticarios, por ejemplo). Es relevante resaltar aquí la importancia que tenía para los nuevos integrantes la oportunidad de aprender un oficio. El valor que se le otorgaba ya en la época a la transmisión del conocimiento. Un conocimiento fruto de la experiencia del artesano que había atesorado a lo largo de los años. El aprendiz participaba así de la transmisión de conocimientos tanto explícitos —aquellos que de haber sabido escribir hubieran podido quedar recogidos en un pergamino—, como por ejemplo, la cantidad de tintura que hay que ponerle a la piel para que adquiera un tono deseado concreto. O conocimientos tácitos —aquellos que sólo el maestro puede transmitir y que el aprendiz adquirirá mediante la observación y la práctica—, por ejemplo, cómo cortar el cuero para garantizar un buen acabado. Por todo ello, y consciente del valor que esto tenía, el aprendiz estaba dispuesto a trabajar sin recibir ninguna compensación económica a cambio. Y aún más, en muchas ocasiones los padres le hacían un obsequio al maestro como muestra de gratitud. El aprendiz, o quizás más aún su familia, era consciente de la suerte que suponía poder beneficiarse de la experiencia del maestro y así asegurarse un modo de ganarse el pan más adelante.

A partir de este momento, se establecía un estrecho vínculo entre el aprendiz y el maestro. Tanto es así, que el aprendiz habitaba generalmente en casa del maestro. Piettre (1962), además, nos remarca que en los estatutos corporativos quedaba bien descrita en que consistía esta unión y cuáles eran sus obligaciones. El maestro tenía también deberes con el aprendiz, empezando por el de enseñarle con todo cuidado el oficio. Se trataba pues de un compromiso mutuo: el aprendiz trabajaba gratis para el maestro a cambio de que éste le enseñara todos los secretos de su praxis profesional y el maestro estaba obligado a hacerlo.

En las primitivas corporaciones, el aprendiz podía convertirse en maestro mediante la presentación de una obra maestra sin pasar por el grado de oficial. Pero en el siglo XVI se adoptó la costumbre de imponerle un tiempo obligatorio como oficial. El oficial era el obrero ya formado que trabajaba toda su vida como tal o que se hallaba haciendo prácticas con un maestro para acceder a la maestría.

El número de oficiales no estaba generalmente limitado, mientras que, habitualmente, —subraya Imbert (1965)— el maestro no debía tener más que un aprendiz. Este control respondía a dos razones, principalmente. La primera es que si el maestro tenía más de un aprendiz no podía garantizar la correcta formación de éste. Y la segunda razón era para evitar la saturación de la profesión. Sin embargo, los oficiales disponibles debían ser repartidos equitativamente entre los maestros: un maestro que dispusiera ya de un oficial no podía disponer de otro si los demás maestros carecían del suyo.

Los gremios tenían además una serie de ventajas sociales. Piettre explica que toda corporación se duplicaba con una fraternidad. Esta no era solamente una asociación religiosa sino que era también un esbozo de una “sociedad de socorros mutuos” encargada de acudir en ayuda del hermano necesitado, de su viuda y familia. Sin duda, una versión muy embrionaria de nuestra actual Seguridad Social, pero que demuestra que el alcance del compromiso adquirido entre los miembros de cada gremio era altísimo. Imbert añade que gracias a las aportaciones de los miembros era posible ayudar a un maestro o a un oficial afectado por la enfermedad. Algunas corporaciones muy ricas poseían un hospital destinado a recoger a sus integrantes en caso de necesidad; la mayoría de ellas se contentaban con “fundar” algunas camas en un hospital ya existente, que estaban reservadas con prioridad a miembros de la profesión. Cuando moría un miembro de la corporación se le pagaba un buen entierro y se ocupaban de su mujer y de sus hijos.

2.3.2 La reglamentación monopolística de la profesión.

Poco a poco, estas reglas más o menos explícitas se fueron haciendo más rígidas. A finales del siglo XVI, la normativa gremial fue adquiriendo un nivel muy elevado de endurecimiento y una subyacente desconfianza que se intuye en las normas que exponemos a continuación.

Se tendía a preservar la igualdad entre los maestros, a mantenerlo en su orden. Se proscribía la competencia, la publicidad, que se consideraba “contraria a la buena fraternidad de los miembros”, la invención aislada, la novedad secreta, tenida por “deslealtad” para con los demás cofrades. Conviene resaltar aquí el hecho de que estuviera perseguida esta especie de competencia desleal cuyos términos llegaba más allá de lo que en la actualidad podamos presuponer.

De este modo, era obligado compartir las experiencias y los avances que cada maestro consiguiera. La compartición del conocimiento debía darse en los dos sentidos. Es decir, en sentido vertical de maestro a aprendiz y en sentido horizontal entre homólogos. Tan importante era que el maestro compartiera su experiencia con el aprendiz como que los maestros compartieran entre ellos nuevas técnicas creadas o nuevos materiales encontrados o nuevos tipos de acabados. Era obligado que toda la corporación se beneficiara de los avances y descubrimientos de cualquiera de sus miembros. Aunque, es fácil intuir que sería mucho más habitual compartir los conocimientos explícitos como, por ejemplo, las ventajas y desventajas de los usos de los diferentes tipos de materiales que los conocimientos tácitos que forman parte de la habilidad de cada maestro.

Imbert (1965) añade que “se controlaba la adquisición de las materias primas. La adquisición de las materias primas debía hacerse en pleno mercado para que todos los maestros estuvieran en igualdad de condiciones. Si un maestro obtenía un precio más ventajoso, los demás podían igualmente exigirlo.”.

Según Piettre, infringir las normas de calidad era faltar al honor de la corporación, además de traicionar la confianza del cliente. “Los artículos fabricados en violación de esas reglas eran denominados falsos, igual que las piezas de moneda trucadas e imitadas se llamaban moneda falsa. Y los que practicaban esta felonía eran perseguidos con poco menos rigor que los monederos falsos. La institución del “examen” y de la “obra maestra”, que se encuentran en ciertos oficios parisienses desde el siglo XIII, se sitúan dentro de esta línea.

Así se reflejaba —afirma Piettre—, incluso en la materia, el pensamiento rector de la época: la fe, la creencia en el valor en sí de las ideas, de las palabras, de los gestos y de las cosas (de aquí, la abundancia de símbolos)⁷. Del mismo modo que existía un ideal para cada “estado”, un ideal del sacerdote, un ideal del monje, del rey, del caballero, etc. Se establecía para cada objeto un ideal de fabricación, cuyo respeto se encargaban de asegurar las normas corporativas. Violarlas era cometer una especie de sacrilegio contra las mismas.

Se controlaba la calidad de los objetos vendidos. Los miembros del gremio únicamente debían suministrar al público mercancía de la mejor calidad. Los controles, pues, eran frecuentes y comprendían diversas sanciones: confiscación de mercancías, puestas en la picota, exclusión de la comunidad, etc.

Se defendían los intereses de la profesión. Los controles efectuados tenían como objeto establecer una “economía cualitativa”, exigir el “buen trabajo”. Pero los jurados tenían también una función más interesada: la defensa de los intereses corporativos de los maestros. Se perseguían los oficiales que trabajaban en sus domicilios a espaldas de la comunidad. Se exigía transparencia, compartir las experiencias, trabajar en las mismas condiciones y con resultados similares.

Para algunos autores como Imbert esta persecución de la llamada “competencia desleal” se pudo traducir, en algunos gremios, en estancamiento y en una pobre evolución para la profesión que parecía más preocupada por la estabilidad que por la expansión económica. Desde nuestro punto de vista, se trataba de todo lo contrario. Era una manera de garantizar que los avances y los hallazgos eran compartidos y de este modo avanzar con mayor facilidad.

Con todo ello, afirma Piettre, la economía corporativa, —al igual que la Iglesia con su moral o la nobleza con su honor— marcaba un verdadero estilo de vida que se perpetuará en el culto a la *bella obra* y que hacía del trabajo algo mejor que un factor de producción: un *factor de civilización*.

2.3.3. Corporativismo artesano contra capitalismo comercial

Acabamos de ver cómo la reglamentación de los gremios de artesanos ponía demasiadas prohibiciones y demasiadas restricciones a la iniciativa individual para que se pudiesen desarrollar industrias suficientemente importantes, por el número de obreros y

⁷ Los artesanos medievales, sabiendo que hablaban un lenguaje común, dejaron en sus obras multitud de símbolos. Éstos eran símbolos convenidos para transmitir la grandiosidad de su fe.

por la intensidad de su producción, como para dar nacimiento a un verdadero capitalismo: ¿cómo hubiera podido un maestro aumentar su productividad cuando la calidad y la cantidad de las materias primas, el número de sus obreros y los procedimientos de fabricación estaban estrictamente reglamentados y vigilados? —se pregunta Imbert (1965).

Pero si el capitalismo no podía nacer (cosa que no sucederá hasta el s. XVI) a causa de la organización corporativa, el capitalismo financiero, basado en los prestamistas y en los grandes inversores que estaban dispuestos a apostar por la expansión internacional, surgiría naturalmente (igual que en la antigua Roma) del intenso desarrollo del comercio internacional.

En todas las ciudades había gremios artesanos —panaderos, carpinteros— que trabajaban para el mercado local; pero en las ciudades más desarrolladas, algunas industrias se orientaron casi exclusivamente hacia mercados lejanos. La concentración comercial hizo posible el tráfico internacional que, dada la gran dispersión de los artesanos, no hubiera podido realizarse al actuar éstos independientemente. La industria siguió siendo “doméstica”, pero los negociantes internacionales la disciplinaron de manera que su producción pudiera responder a las exigencias del comercio lejano.

Para Imbert (1965) la clave está aquí en la expansión del comercio. La reglamentación corporativa impidió la aparición del capitalismo industrial: la prohibición oficial de la especulación, pero más aún el control de las materias primas, de las herramientas y de la mercancía, impidieron la extensión de las empresas, y los reglamentos sociales contrariaron, en cierta medida, el nacimiento de una ganancia capitalista sobre el obrero.

Esta misma fuerza corporativa habría tenido que oponerse, lógicamente, al brote de un capitalismo comercial, ya que los principios y las normas impuestas limitaban las ganancias abusivas, pero no fue así. Aunque los economistas teóricos estén divididos sobre este punto, actualmente la tendencia general es la de considerar que existe un sistema capitalista cuando nos hallamos en presencia de una economía de empresa y mercado.

Si las empresas son numerosas y de poca importancia, el capitalismo es llamado de pequeñas unidades o “atomizado”. De este tipo de capitalismo tenemos testimonios desde el siglo XII, una vez que las ciudades renacieron y absorbieron el excedente de los productos de las propiedades rurales.

Así pues, podemos afirmar que a pesar de la rigidez estatutaria de los gremios, sí que se dio paso a un capitalismo comercial atomizado que fue de la mano de los comienzos

de un capitalismo financiero. Lo que propició la expansión económica de la profesión en contra –como decíamos anteriormente- de lo que consideran algunos autores.

La hegemonía de los gremios como modelo de organización y articulación de los oficios prevaleció hasta finales de la Edad Moderna (s. XVII).

2.4 Las primeras empresas

Llegados a este punto de nuestro recorrido por las primeras formas organizativas previas al capitalismo, todo apunta a que sí se pueden vislumbrar los comienzos de las empresas en la época medieval a través de la expansión comercial impulsada por los inversores en los productos de manufactura gremial.

Para poder afirmar con un mínimo de rigor si esto es cierto o no, deberíamos conocer primero el significado de la palabra empresa. Según Sombart (1972) llamamos empresa (en su más amplio sentido) a toda realización de un plan de gran alcance cuya ejecución requiere la colaboración permanente de varias personas bajo el signo de una voluntad unitaria.

Para que exista una empresa es necesario que el plan “requiera para su ejecución la colaboración de varias personas”. Es decir, una empresa no es la realización de un plan, por grande que sea su alcance, si lo lleva a cabo un solo individuo. Es necesaria la agrupación de personas, un interés y objetivo común para llevar a cabo el proyecto de una empresa.

La ejecución del plan tiene que hallarse bajo el signo de una voluntad unitaria, que puede encarnarse en varios sujetos o constituir simplemente una unidad abstracta. Un paseo planeado y realizado conjuntamente no representa una empresa; una expedición al África o un viaje al Polo Norte sí lo es.

El ámbito de la empresa es tan amplio como el campo de la actividad humana en general. Por consiguiente, el concepto no se halla en absoluto limitado a lo económico.

Según Sombart, todo empresario que quiera triunfar ha de poseer siempre estas tres facetas: ha de ser conquistador, organizador y negociador. Detengámonos un momento, en qué quiere decir para Sombart organizar: conjuntar muchas personas con vistas a una tarea afortunada y eficaz. Significa disponer a hombres y cosas de forma que se consiga sin restricciones el efecto deseado. Es importante insistir en la idea de la colaboración y coordinación de las personas para ser eficaces y alcanzar un objetivo común.

Por último, corresponde al empresario el preocuparse de que las personas así reunidas para una actividad común constituyan un conjunto verdaderamente eficiente, que la coordinación y subordinación de los diferentes elementos sea perfecta y que sus actividades se enlacen en una ininterrumpida cadena; “concentración de fuerzas en el espacio”/”conjuntación de fuerzas en el tiempo”.

En la historia europea Sombart (1972) distingue cuatro formas fundamentales de organización empresarial, que habrían de ser después decisivas para todo el desarrollo posterior: la campaña militar; la propiedad feudal; el Estado; la Iglesia.

Las empresas bélicas son seguramente las formas más primitivas de empresa; las más primitivas por el mero hecho de constituir la condición previa indispensable para todas las demás formas. Se habla de una empresa bélica cuando un solo individuo (o en todo caso un pequeño grupo) lleva a cabo una campaña militar, según un plan bien deliberado, seleccionando al efecto el número necesario de combatientes y guiándolos hacia el objetivo correspondiente. Las características de todo buen jefe militar y un buen empresario están íntimamente relacionadas. Los jefes militares deben disponer de todo lo necesario para poder llevar a cabo una campaña militar: desde el reclutamiento de todos los soldados, hasta el equipo y armamento, pasando por el aprovisionamiento diario de víveres y la provisión de posibilidades de alojamiento. Todo debía estar planificado y todo previsto.

Frente a la empresa guerrera encontramos una institución pacífica, los sistemas feudales. Nadie discute hoy que la propiedad feudal fue un fenómeno común en los pueblos europeos durante la Edad Media que ejerció la mayor influencia sobre el desarrollo total de la cultura de dichos pueblos.

Los sistemas feudales concentran una gran masa de hombres, trabajando regularmente en una obra conjunta y obedeciendo a la voluntad de un jefe supremo; interesa el que, considerándolo de manera puramente superficial, aquí se haya formado en el curso de los siglos una compleja organización que podía ser empleada (como lo fue, según veremos) en cualquier momento con fines distintos al de satisfacer las necesidades.

Coincidiendo con las postrimerías del sistema feudal, a finales de la Edad Media (s. XV), nace el Estado que es a la vez empresa de guerra y paz. El Estado gobernado por un príncipe o un rey, el Estado absoluto, en definitiva, se caracteriza por el hecho de que un gran número de personas están sometidas a la voluntad de un hombre y a los intereses de los que ostentan el poder.

Nace así un aparato administrativo en gran escala, la más amplia y más profunda organización del mundo. Y este sistema de medios de gobierno, que sirve también como

modelo de organización perfecta de todas las empresas menores, cobra de nuevo vida y continúa actuando como sujeto y objeto a través de la Historia.

Por último, Sombart (1972) distingue a la Iglesia como la cuarta forma fundamental de organización empresarial, que junto con el Estado —dice— es la mayor organización creada por el hombre. Concebir a la Iglesia como una empresa sería quizá desacertado, pero dentro de su ensamblaje se han originado numerosas empresas en el sentido más auténtico y estricto de la palabra: fundación de un monasterio o de un nuevo obispado constituye, en esencia, el mismo fenómeno que la fundación de una hilatura de algodón o de una casa de banca.

En todos estos antecedentes organizativos precapitalistas hemos visto la idea de agrupación de manera espontánea ante la necesidad y por el logro de un objetivo común. Desde el Neolítico que se organizaban en tribus para optimizar las tareas, pasando por la *gens* romana como ejemplo de célula embrionaria organizativa, hasta llegar al Estado al que ya hemos definido como la organización por antonomasia, las organizaciones surgen en busca de la subsistencia como bien apuntaba Sombart (1972). Partiendo siempre de la idea de que la consabida frase de que “la unión hace la fuerza”, las familias y los ejércitos luchan por un interés común.

En el caso de los gremios hemos visto como valoraron además el traspaso del conocimiento y la experiencia del maestro, para garantizar el sustento.

En estas pequeñas incursiones en períodos muy concretos de la historia de la economía, hemos podido observar que cuestiones como la espontaneidad, promovida por una necesidad concreta, a la hora de agruparse; o el valor de la agrupación por un interés común frente al individualismo, y el beneficio del aprendizaje de la experiencia de los demás, han ido apareciendo sistemáticamente en momentos clave para la evolución de las civilizaciones. Sin embargo, parece ser que con la extensión de la economía capitalista estas iniciativas se fueron perdiendo. Todo parece indicar que el capitalismo trae consigo el espíritu competitivo que fomenta la prosperidad, pero que, contrariamente, alimenta el individualismo.

2.5. La comunidad *hacker*

Después de repasar todas estas iniciativas pre-capitalistas, tendremos que esperar a los finales del siglo XX para recuperar la fe explícita en el trabajo por el beneficio común. En esta época, surge la nueva economía, que se sustenta en las redes, ya que según Castells

(2001)⁸, los mercados financieros globales, origen de la inversión y la valorización, se sustentan en redes electrónicas que procesan señales. La economía global se construye alrededor de redes colaboradoras de producción y gestión, ya que las empresas multinacionales y sus redes auxiliares dan cuenta de más del 30 por ciento del Producto Global Bruto y de un 70 por ciento del comercio internacional. Las empresas trabajan en el seno de las redes y por redes. Las grandes empresas están descentralizadas en redes interiores. Las pequeñas y medianas forman redes de cooperación, conservando de esta forma su flexibilidad al tiempo que concentran recursos.

Las grandes empresas funcionan sobre la base de alianzas estratégicas que varían en función de los productos, los procesos, los mercados y los períodos de tiempo, en una geometría variable de redes empresariales. Y estas redes empresariales se unen a las de pequeñas y medianas empresas, en un mundo de redes dentro de redes.

Bajo estas condiciones, el trabajo se individualiza. Las relaciones de gestión laboral se establecen mediante acuerdos individuales, y el trabajo se valora según la capacidad de los trabajadores o los directivos para reprogramarse a fin de realizar nuevas tareas y obtener nuevas metas, al igual que el sistema se basa en la innovación tecnológica y la versatilidad empresarial. Es un mundo también de creatividad y de destrucción, un mundo caracterizado, de forma simultánea, por la destrucción creadora y la creación destructiva.

Alrededor de Internet y los multimedia, se hallan hipervinculadas múltiples manifestaciones de la creación y de la comunicación humanas. La flexibilidad de estos sistemas de medios facilita la absorción de las expresiones más diversas y la personalización de entrega de mensajes. Puede que las experiencias individuales existan fuera del hipertexto, pero las experiencias colectivas y los mensajes compartidos, es decir, la cultura como medio social, son en general capturados en este hipertexto, que constituye la fuente de la virtualidad real como marco semántico de nuestras vidas. Virtual, porque se basa en los circuitos electrónicos y los mensajes audiovisuales efímeros. Real porque constituye nuestra realidad, ya que el hipertexto global proporciona casi todos los sonidos, imágenes, palabras, figuras y connotaciones que utilizamos en la construcción de nuestros significados en todos los ámbitos de la experiencia.

La lógica red, arraigada en el informacionalismo, ha transformado también nuestra noción del espacio y el tiempo. El espacio de flujos, característico de la “sociedad red”, vincula lugares distantes alrededor de funciones y significados compartidos sobre la base

⁸ Manuel Castells en su epílogo al libro de Pekka Himanen *La ética del hacker y el espíritu de de la era de la información*. Barcelona: Ediciones Destino, 2001.

de circuitos electrónicos y correderas de rápida transferencia, al tiempo que aísla y subsume la lógica de la experiencia expresada en el espacio de los lugares.

En todo este contexto, y en el marco de lo que denominamos la nueva economía, que es la época más claramente capitalista de la historia, surge la comunidad *hacker*. Un grupo de programadores informáticos que hartos de los monopolios de las grandes multinacionales deciden crear sus propios softwares de manera colaborativa y de acceso gratuito. Así, por ejemplo, nació el sistema operativo Linux. En una época en que la motivación del dinero ha pasado a ser tan poderosa que lleva a impedir cada vez más el acceso a la información, sorprende ver cómo estos *hackers* explican la razón por la cual emprendieron un proyecto tan descomunal como Linux, cuya fuerza rectora no es el dinero, ya que sus frutos son compartidos con terceros — afirma Himanen (2001) —.

En el contexto de las motivaciones humanas, Linus Torvalds propone lo que denomina la “Ley de Linus”. Una ley, que además, se corresponde — no sin matices— con la conocida pirámide de Maslow (1962)⁹. Así pues, según la “Ley de Linus” las tres principales motivaciones humanas son: supervivencia, vida social y entretenimiento.

- Supervivencia: en el nivel inferior, se corresponde con el prerrequisito para la satisfacción de motivaciones superiores.
- Vida social: abarca la necesidad de pertenencia, reconocimiento y amor.
- Entretenimiento: corresponde a la pasión, a aquel estado de motivación por algo intrínsecamente interesante, atractivo y gozoso.

Contrariamente a estas motivaciones, en nuestra sociedad, el trabajo es en realidad una fuente de aceptación social. En contraste — defiende Himanen (2001) — con lo que defendía Aristóteles en su *Política*, donde sólo los exentos de trabajo son considerados ciudadanos de pleno derecho. En la sociedad actual, el trabajo implica mucho más que la obtención del sustento. Sin duda, son muchas las personas que aún consideran el trabajo el valor supremo, y las sociedades tienden todavía a condenar a los perezosos, aun cuando sean lo bastante ricos para no necesitar del trabajo para vivir. En una vida centrada en el trabajo, la gente apenas hace amigos fuera del ámbito laboral y apenas quedan otros

⁹ Maslow, Abraham (1962) *Toward a Psychology of Being*. Aparece aquí la clasificación de las motivaciones humanas más fundamentales que Maslow establece en cinco niveles y que suele representarse en forma de pirámide. En la cúspide de la pirámide se representan aquellas motivaciones que consideramos superiores. En el nivel de la base, se hallan las necesidades psicológicas, la necesidad de sobrevivir, estrechamente relacionada con el segundo nivel, definido por la necesidad de sentirse seguro. El tercer nivel, que recoge la pertenencia social y el amor, se halla en íntima realización personal.

lugares en los que enamorarse. Realizando un buen trabajo, también se obtiene el reconocimiento del resto del grupo.

En la comunidad hacker, las motivaciones sociales desempeñan un papel importante, pero de un modo muy distinto. En realidad, no es posible comprender por qué algunos hackers dedican su tiempo libre a desarrollar programas que acaban distribuyendo gratuitamente a los demás, sin percibir los fuertes motivos sociales que tienen para hacerlo.

El reconocimiento en el seno de una comunidad que comparte su pasión es más importante y más satisfactorio que el dinero. Para los hackers reviste especial importancia el hecho de que el reconocimiento de sus iguales no es un sustituto de la pasión, sino que debe producirse como resultado de la acción apasionada, de la creación de algo que sea desde un punto de vista social valioso para esta comunidad creativa.

Este vínculo de unión que los hackers establecen entre el plano social y el plano de la pasión, en cambio, es lo que hace a su modelo tan atractivo. Los hackers se dan cuenta de lo profundamente satisfactorias que pueden ser las motivaciones sociales, y de su enorme potencial. Al hacerlo, contradicen la imagen estereotipada del hacker como ser asocial, un cliché que, por lo demás, nunca fue cierto.

El éxito del modelo hacker estriba en su aprendizaje. El proceso de aprendizaje característico del hacker empieza con el planteamiento de un problema interesante, sigue con la búsqueda de una solución mediante el uso de diversas fuentes, y culmina con la comunicación del resultado para su exhaustiva composición. Aprender más sobre un tema se convierte en la pasión del hacker.

Una fuerza primordial de este modelo de aprendizaje estriba en que un hacker, al aprender, enseña a los demás. Cuando se pone a estudiar el código fuente de un programa, a menudo lo desarrolla hasta un estado ulterior, y otros pueden aprender de su trabajo. Cuando un hacker comprueba las fuentes de información sostenidas en Internet, a menudo añade información de utilidad procedente de su propia experiencia. Alrededor de diversos problemas se organiza un debate crítico y en evolución. Y la recompensa por el hecho de participar es el reconocimiento de los iguales. En un modelo así no hay compensación económica que valga, el aprendizaje y el compartimiento de conocimiento es la mejor moneda.

Éste es un aspecto que, al igual que los gremios, comparten con el objeto de estudio de este trabajo: las comunidades de práctica, que definiremos en el próximo capítulo.

3. Conclusiones

Kropotkin (1920) considera que la tendencia natural del hombre a compartir sus experiencias y su conocimiento tiene un origen biológico. Sin embargo, pareciera que las nuevas tecnologías, especialmente Internet y las herramientas web 2.0, han hecho más evidente esta predisposición del individuo a cooperar y a compartir el conocimiento. Lévy (1997), Rheingold (1993) o Mao (2008), han denominado a este fenómeno bajo los epígrafes de inteligencia colectiva, multitudes inteligentes y sharismo, respectivamente.

Pero realmente ¿era necesario llegar al escaparate de Internet para ser conscientes de esto? Desde Vigotsky (1978) a Salomon (1993) ya se evidenciaba que el conocimiento no reside de manera exclusiva en un único individuo sino que se encuentra distribuido. Y que a través del aprendizaje colaborativo se consigue ampliar conocimientos. Pero parece que nos hubiéramos olvidado de ello.

Desde los orígenes de la historia de la humanidad el hombre ha compartido conocimiento para ir avanzando primero como grupo y después como sociedad. La historia económica está plagada de ejemplos en este sentido. Podemos remontarnos a la prehistoria y encontrar claros ejemplos de esto en el neolítico, o quedarnos en la Edad Media para observar el caso más paradigmático, el de los gremios, donde los aprendices trabajaban sin compensación económica alguna, solo a cambio de que el maestro les transmitiera su experiencia y su conocimiento.

Capítulo 2

¿Qué son las comunidades de práctica?

Como ya hemos comentado en la introducción a este trabajo de investigación, el tema de las comunidades de práctica (CdP) despierta cada vez más interés y con él se está produciendo un asentamiento incorrecto del concepto en la sociedad. Podríamos decir que está sufriendo el fenómeno del *buzzword* (palabra de moda). Seguramente lo que inspiró a Wenger y Snyder (2000)¹⁰ en su artículo, fue lo mal entendidos y lo poco fijados que están para muchos los aspectos que definen a las CdP. Desde el año 2000, en que se publicó este artículo, podríamos decir que la situación ha ido empeorando. Uno de los objetivos de este trabajo es asentar la definición de comunidad de práctica sobre una base científica estableciendo un límite claro con respecto al uso popular. De ahí la necesidad de precisar un marco teórico capaz de identificar las CdP.

Pese a que en la literatura científica los autores coinciden en definir las comunidades de práctica de modos muy similares (aunque siempre con pequeños matices), en el momento de trasladarnos a entornos organizativas o en seminarios y aún más en Internet hemos podido detectar que la aplicación del concepto de comunidad de práctica muchas veces no es correcta. En un taller sobre comunidades de práctica, dirigido a responsables de la gestión de conocimiento de sus respectivas empresas, se llegan a presentar como ejemplo para ilustrar las sesiones casos que distaban mucho de ser CdP. En charlas y conferencias los asistentes se apresuran a identificar iniciativas de creación de grupos de trabajo de distinta naturaleza en el seno de sus empresas como CdP. En Internet se presentan textos sobre supuestas experiencias a las que se les bautiza como CdP sin serlo.

Analicemos esta definición que se nos presentó en un taller sobre comunidades de práctica en una universidad madrileña: “Espacio común para el encuentro de personas a fin de interactuar en pro de la generación, intercambio y asimilación de experiencias alrededor de áreas de aplicación específicas con objetivos bien definidos”. Ciertamente, esta

¹⁰ Wenger, E. and Snyder, W. (2000) “Communities of practice: the organizational frontier” Harvard Business Review, January-February 2000

definición “no tiene desperdicio”. Vayamos por partes. Una comunidad de práctica no es un “espacio común”, es un grupo de personas que en todo caso comparten un espacio común. Ese espacio común puede ser una sala de reuniones, la cafetería, o un foro virtual. Pero el *espacio* es lo de menos. Lo que nos importa es el grupo de personas que conforman la comunidad y lo que hacen. ¿Y qué hacen según esta definición?: “Interactuar en pro de la generación, intercambio y asimilación de experiencias”. Los miembros de una comunidad de práctica interactúan con el fin de intercambiar experiencias y aprender de la práctica de los otros miembros de la comunidad, es posible que como fruto de esta interacción surja la generación de nuevas ideas (que no de experiencias) pero no es una finalidad en sí misma ni mucho menos la primera. Si esto fuera así, estaríamos hablando de un equipo de proyecto —como veremos—.

Veamos otro ejemplo. En otro taller ofrecido por una prestigiosa empresa catalana especializada en la gestión de la información, se presentó el ejemplo de una compañía de seguros como una buena aplicación de lo que ellos suponían una CdP. Esta aseguradora vincula siempre sus sedes a centros comerciales por lo que su horario de trabajo es de 12 horas diarias, sábados incluidos, lo que no cualquier profesional está dispuesto a asumir y acaba traducándose en una gran rotación de empleados. Además, presentan una gran dispersión geográfica supeditada a los centros comerciales por lo que la formación es tarea complicada. Teniendo en cuenta este escenario a la compañía se le ocurrió crear un sistema basado en un ranking de pericia. Todos los agentes de seguros tenían información en línea sobre los otros agentes que se encontraban conectados en ese momento y quién tenía más experiencia sobre el tipo de póliza que debía preparar a solicitud del cliente. Así pues, al agente novel solo le quedaba llamar por teléfono al compañero experto que se encontrara trabajando ese día. La idea es brillante, no cabe duda. Se trata de un sistema basado en la filosofía “call now” (llama ahora) y cuyo carácter de inmediatez, a priori, resulta muy eficiente. Aunque tiene una debilidad clara y es que en el momento de la llamada el experto no esté disponible o el agente que se encuentre trabajando en ese día tenga un ranking muy bajo y su conocimiento sea muy limitado sobre la materia. Pero sea como fuere, no es una comunidad de práctica. Por el sencillo hecho de que no existe “comunidad” (término que analizaremos de inmediato). En caso de conseguir la información requerida, sólo el agente que realiza la llamada y es contestado por otro compañero se beneficia de ese conocimiento. Puede que entre los dos consigan resolver el problema pero el resto de los empleados no lo sabrán. Sí que existe un compromiso mutuo —una de las características principales de las comunidades— por ayudar a los demás

aunque éste venga impuesto por la organización. Pero no existe una interacción global y continuada entre sus miembros, ni un factor de cohesión real.

La lista de casos que en realidad no son CdPs es altamente extensa, de la que no se escapan ni se escaparán —como hemos visto y veremos—, ni el ámbito académico, pero a modo de ejemplo consideramos que es suficiente y tendremos más de una ocasión a lo largo de este trabajo para contrastar otras aportaciones de naturaleza dudosa.

Pero vaya por delante, algunas de las características que ya hemos ido apuntando aquí que nos ayudaran a distinguir una comunidad de lo que no lo es. Las describiremos y analizaremos en los siguientes apartados.

1. Comunidades de práctica

Como fruto de la preocupación por la falta de estandarización a la hora de identificar comunidades de práctica y atribuirle el término a fenómenos que no lo son, surge el interés por acotar y definir qué es una comunidad de práctica. Esta cuestión es la que nos ocupará en este apartado. Para ello avanzaremos en nuestra revisión y análisis de la literatura especializada desde los términos más generales a los más específicos. Es decir, comenzaremos por definir qué es una comunidad en sentido amplio, definiremos que es una comunidad virtual y la contraponemos a las redes sociales virtuales y por último, describiremos algunos tipos de comunidades virtuales que se prestan a confusión con las comunidades de práctica.

Una vez lleguemos a este punto, definiremos las comunidades de práctica, expondremos sus características y las fases por las que atraviesa en su ciclo de vida.

1.1 Qué es una comunidad

A grandes trazos, y en términos intuitivos y para cualquier contexto, podemos definir las comunidades como conjuntos, agrupaciones o congregaciones de personas que viven unidas bajo ciertas constituciones y reglas.

Es el simple hecho de compartir lo que define a las comunidades. En ellas se comparten cosas: zonas, servicios o intereses. Así, por ejemplo, en el caso de una comunidad de propietarios es el uso común del edificio lo compartido; y en una comunidad educativa, los servicios e intereses del centro de formación. No hay un objetivo previo establecido sino que forman parte de algo común a los demás o de interés de todos. Te

pueden seleccionar para formar parte de un grupo o equipo — como veremos más adelante—, pero no para serlo de una comunidad. Formas parte de una comunidad, sencillamente, por estar en ella, por compartir cosas con ella, por regirte por sus normas más o menos explícitas.

El término comunidad se puede aplicar a muchos ámbitos como el territorial, lingüístico o administrativo. Por ejemplo, ampliando la definición, podríamos decir que una comunidad es un grupo de personas que comparten elementos en común, tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio por ejemplo), estatus social, roles, etc. Por lo general, en una comunidad se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades (generalmente por signos o acciones), que es compartida y elaborada entre sus integrantes y socializada. Generalmente, una comunidad se une bajo la necesidad o meta de un objetivo en común, aunque en ocasiones basta con una poseer una identidad común para conformar una comunidad sin la necesidad de un objetivo específico.

Según el enfoque, el concepto de comunidad se aplica de un modo u otro. Por ejemplo, en términos de administración o de división territorial, una comunidad puede considerarse una entidad singular de población, una mancomunidad, un suburbio, etc.

Sea como fuere, objetivo o entidad común o división territorial, es la participación y cooperación de sus miembros las que posibilitan su crecimiento y desarrollo.

Existen muchos otros usos y niveles de análisis del término comunidad, tales como políticos, religiosos, económicos, antropológicos y sociológicos. Lugares tales como las cárceles, los campamentos y los cuarteles también son comunidades desde una perspectiva sociológica en su descripción y análisis.

Asentamientos como una misión jesuita o franciscana o de cualquier otro tipo de religión, un kibbutz, una comuna y otros semejantes son el producto de la asociación y formación de grupos de personas con valores, propósitos comunes y gran cohesión social, que subsisten generalmente a través de la agricultura, la artesanía o las prestaciones, dentro de una óptica de gran familia gobernada por los integrantes de la comunidad.

La comunidad virtual

En Internet, y desde que acuñara el término Howard Rheingold en 1994, se habla de comunidad virtual. Dicha comunidad se puede encontrar distribuida, por ejemplo, en foros de Internet, de mensajería instantánea y en blogs. Aunque en muchas ocasiones de manera

inadecuada, a cualquier grupo de personas que interactúe a través de una plataforma virtual se le denomina comunidad.

Y como hemos visto, hace falta algo más que eso para constituir una comunidad. El factor de cohesión y el compromiso mutuo son vitales. En el capítulo 1 hemos descrito la comunidad *hacker*; sólo es necesario releer estas páginas para entender a través de este ejemplo lo que es realmente una comunidad virtual.

Según Howard Rheingold (1994) las comunidades virtuales son agregados sociales que surgen de la Red¹¹ cuando una cantidad suficiente de agente lleva a cabo estas discusiones públicas durante un tiempo suficiente, con suficientes sentimientos humanos como para formar redes de relaciones personales en el espacio cibernético.

Es probable —sospecha Rheingold— que una de las explicaciones del fenómeno que supone las comunidades virtuales que sea la necesidad de comunidad que crece en el seno de la gente de todo el mundo ya que los espacios públicos informales están desapareciendo de nuestra vida real. Tal vez, el espacio cibernético sea uno de los lugares públicos informales donde la gente puede recrear los aspectos de la comunidad que se perdieron cuando la taberna se convirtió en un centro comercial.

En la comunidad virtual, a diferencia de la tradicional (donde buscamos a nuestros amigos entre nuestro grupo de vecinos y colegas), nos podemos dirigir directamente al lugar donde están discutiendo nuestros temas favoritos y luego vincularnos con la gente que comparte nuestras pasiones o que usa las palabras de un modo que nos parece atractivo. La forma de relacionarse es claramente distinta. “Estamos acostumbrados a conocer personas y luego llegar a conocerlas. En las comunidades virtuales uno puede llegar a conocer personas y luego decidir si encontrarse con ellas” (Rheingold, 1994)

También se modifica la concepción del espacio. En las comunidades tradicionales, sus miembros tienen un modelo mental fuertemente compartido del sentido del lugar, como por ejemplo, la habitación, el pueblo o la ciudad donde se producen sus interacciones. En las comunidades virtuales, el sentido del lugar exige un acto de imaginación individual.

Las personas en las comunidades virtuales —continúa Rheingold— hacen prácticamente las mismas cosas que en las comunidades tradicionales, a saber, intercambiar ideas, hacer planes, brindar apoyo emocional, cotillear, enamorarse, encontrar

¹¹ Rheingold (1994) “La Red es el nombre informal de las redes de ordenadores laxamente interconectadas que usan la tecnología de las CMC (Comunicaciones Mediadas por Computadora) para unir a la gente de todo el mundo en discusiones públicas”

amigos y perderlos, jugar, de todo menos besarse y pegarse. De hecho, es el sentimiento de pertenencia y el compromiso mutuo lo que sustenta a las comunidades, tanto presenciales como virtuales. Es por este motivo, por el que su funcionamiento es tan idéntico.

La tecnología hace posibles las comunidades virtuales, pero una “comunidad no es un sitio web, una base de datos o una colección de buenas prácticas” (Wenger, McDermott y Snyder, 2002). La comunidad es un grupo de personas que interactúan, aprenden juntos, construyen relaciones, y durante el proceso desarrollan el sentido de pertenencia y compromiso. En este proceso, además, construyen relaciones basadas en el respeto y la confianza. Y alimentan el sentido de su historia común y su propia identidad.

Como veremos en los próximos apartados hay comunidades virtuales de muchos tipos y con muchas utilidades, como por ejemplo, “buscar una información concreta, vender una cortadora de césped, publicar una novela o realizar un mitin” (Rheingold, 1994).

Las redes sociales

Como ya hemos visto en el apartado anterior, la explosiva difusión de Internet desde mediados de los 90 ha propiciado la proliferación de comunidades virtuales de naturaleza diversa. Pero no son los únicos movimientos de carácter social que se han ido dando lugar de una manera tan intensa y extensa, las redes sociales también han aumentado y siguen aumentando en número gracias, especialmente, a la aparición de los Sitios de Redes Sociales (SRS).

Cualquier conjunto de personas relacionadas entre sí forma una red social. Desde la óptica de las ciencias exactas, una red se define como un conjunto de puntos (llamados nodos) unidos por vértices (denominados enlaces). No sorprende que la teoría de las redes sociales, de las que muchos autores apuntan sus orígenes a los años 30, haya recibido influencias de la antropología, la sociología y –como ya hemos apuntado- de las matemáticas.

Según Molina (2001) las personas no se relacionan entre sí ni libre ni aleatoriamente, sino en función de la estructura de relaciones en la que están inmersas. Se puede decir que el mundo está formado por redes y no por grupos: por ejemplo, un grupo de trabajadores y trabajadoras de una empresa pueden establecer, obviamente, relaciones de trabajo, relaciones de amistad y relaciones de consejo.

Los estudios de redes sociales han proliferado a lo largo de todos estos años — afirma Molina—: clases escolares y escuelas, despachos, bandas o grupos, clubes sociales, laboratorios u otros lugares de trabajo se han visto convertidos en objeto de estudio desde la perspectiva de las redes sociales. En este tipo de redes acotadas los individuos son tratados como nodos. La ventaja de estas pequeñas organizaciones es que se pueden enumerar a los individuos que forman parte de ellas, aunque también se han dado estudios de organizaciones de mayor envergadura: es el caso de redes de economía nacional, redes de científicos o de relaciones internacionales. En este tipo de redes las relaciones de poder son un elemento a tener muy en cuenta: un ejemplo en este sentido podrían ser las redes de empresas a partir de la presencia en consejos de administración. Fuera de los ámbitos más estrictamente organizativos, las relaciones sentimentales, de amistad y familiares también han sido motivo de estudio.

Dados todos estos ejemplos, cualquier conjunto de personas relacionadas entre sí formaría una red social. Según Lozares (1996) una definición aceptable de la Red Social es la de un conjunto bien definido de actores —individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc.— que están vinculados unos a otros a través de una o un conjunto de relaciones sociales.

Pero con la llegada de Internet las redes sociales han adquirido un crecimiento espectacular que se vincula exponencialmente a los intereses que éstas despiertan, intereses de todo tipo: social, político y sobre todo económico. Internet es una red de ordenadores conectados entre sí y la World Wide Web es un entramado de documentos relacionados mediante hiperenlaces. La denominación “Red de redes” que recibe Internet cobra aún más sentido, si se visualiza el entramado de ordenadores, documentos y personas que representa. Ciertamente, da vértigo.

Partiendo de esta idea de ordenadores interconectados, Wellman (1996) describía qué son las redes sociales valiéndose de esta comparación: cuando una red de ordenadores conecta personas, constituye una red social. Así como una red de ordenadores es un conjunto de máquinas conectadas por un conjunto de cables, una red social es un conjunto de personas (u organizaciones u otras entidades sociales) conectadas por un conjunto de relaciones significativas.

En un primer momento, fue el correo electrónico y poco después las listas de distribución las que dieron hospedaje a las redes sociales. Poderte conectar con cualquier persona, a cualquier hora, desde cualquier lugar, dotó de una amplitud y variedad tremenda

a la tipología de las redes sociales que existían hasta el momento¹². Pero poco a poco el correo electrónico fue evidenciando carencias. Era urgente encontrar el modo de que todos los miembros de la red pudieran consultar a la vez la información que uno de sus miembros facilitaba y poder almacenar esa información con facilidad fuera cual fuera su formato.

De este modo, aparecieron los primeros Sitios de Redes Sociales (SRS). La historia de estos sitios web es muy reciente: basta con remontarse a 2003 y de la mano de MySpace para asistir a unos inicios mucho menos titubeantes que los de sus antecesores.

En tan sólo cinco años, los SRS han ido ganando popularidad de un modo sorprendente. El número de servicios que permiten mantener una red de contactos con los que comunicarse y compartir recursos (comentarios, imágenes, vídeos, enlaces, etc.) va en aumento. Tanto es así que ya es posible realizar las primeras clasificaciones. En función de su utilidad, y de forma muy general, los SRS pueden ser de dos tipos: por un lado, espacios de relaciones de interés personal (ocio, hobbies, contactos personales, etc.) como podrían ser MySpace, Facebook; por otro, espacios para las relaciones profesionales, como Xing (líder en España con -según ellos-, más de 6 millones de personas gestionan sus contactos a través de este SRS) o LinkedIn.

Dentro de una red social se pueden dar diferentes tipos de comunidades. Es relativamente frecuente encontrar en la literatura más o menos especializada como se utilizan los términos de *red social* y *comunidad* como si fueran sinónimos. Cuando podemos ya deducir por las definiciones que hemos ido aportando que no son para nada lo mismo, aunque puedan compartir espacios virtuales y miembros. Esto es, en el seno de Facebook, por ejemplo, y en el marco de una amplia red social puede surgir una comunidad. De este modo, puede pasar que un determinado número de miembros se sientan más comprometidos entre sí y demuestren un interés común hacia un tema u objetivo concreto. Dicho de otro modo, allí donde los miembros de una red social experimenten un mayor factor de cohesión encontraremos una comunidad. Pero no deben confundirse los términos. Recapitulando y a modo de conclusión diremos que una red social es un conjunto de personas conectadas entre sí y una comunidad es un conjunto de personas que comparten un interés u objetivo común.

Tipos de comunidades virtuales

¹² En el ámbito de los profesionales de la información y de la documentación tenemos un ejemplo paradigmático que es la lista de IWETEL.

Una vez aclarado esto y para ahondar más aún en el concepto de comunidad virtual es interesante describir los grandes grupos de este tipo de comunidades. Existen muchos tipos de comunidades virtuales. Podríamos decir incluso que tantos como la amplísima tipología de los intereses de sus miembros. Los autores Armstrong y Hagel (2000) distinguen 4 grandes tipologías de comunidades virtuales: las comunidades de transacción, las comunidades de interés, las comunidades de fantasía y las comunidades de relaciones sociales.

Comunidades de transacción que son aquellas que facilitan la compra y venta de productos y servicios. Sus miembros interaccionan para tomar decisiones sobre las compras que quieren realizar. Las *comunidades de interés* que se caracterizan porque sus miembros están centradas en un tema específico. Las *comunidades de fantasía* donde sus miembros crean nuevas personalidades, entornos o historias. Y las *comunidades de relaciones sociales* en la que grupos de personas, después de haber sufrido o estar sufriendo una situación dura e intensa encuentran aquí donde compartirlo, generalmente, enmascarando su identidad. Son miembros de este tipo de comunidades enfermos de cáncer o víctimas de violaciones, por ejemplo.

Pese a que es importante distinguir los 4 tipos de comunidades para poder identificarlos correctamente, es cierto, que en pocas ocasiones se dan estos tipos de comunidades en estado puro. Lo más habitual es encontrarnos una comunidad de interés de carácter híbrido que en un momento dado puede compartir información sobre transacción o intereses de compra de productos, por ejemplo.

Las comunidades de aprendizaje y por extensión las de práctica quedan fuera de esta clasificación —entendemos— porque los autores presentan estas categorías para comunidades puramente virtuales. Que han nacido en Internet y no poseen duplicidad presencial.

Los que sí incluyen en su clasificación a las comunidades de práctica y las de aprendizaje son los autores Henri y Pudelko (2003) que consideran que el contexto social en el que emerge la comunidad, la evolución del vínculo social y la intencionalidad de la aglutinación constituyen un marco de referencia muy útil para entender la actividad de cada comunidad. Estos autores, basándose en estos factores clasifican las comunidades también en 4 tipologías cuya descripción viene determinada por el contexto de emergencia y el interés de sus miembros.

Las *comunidades de interés*, según estos autores, tienen su origen en un contexto social donde sus miembros forman parte de la comunidad para intercambiar información,

obtener respuestas a problemas o cuestiones personales, mejorar su nivel de comprensión respecto a un tema o compartir pasiones comunes. Las *comunidades de interés* orientadas a un objetivo concreto están creadas para resolver problemas específicos. Este otro tipo de comunidades, es una vuelta de tuerca más a la tipología anterior y supeditan su existencia a la consecución o resolución del objetivo o problema respectivamente. Las *comunidades de aprendizaje*, para Henri y Pudelko (2003), están formadas por estudiantes que pertenecen a la misma clase, o empleados de una misma organización. La comunidad prolongará su existencia hasta que haya concluido su proceso de aprendizaje. Por último, la *comunidad de práctica* emerge de la actividad colectiva. No constituye un objetivo en sí misma sino que es el resultado de la implicación de individuos en las acciones de la práctica profesional. Para cada individuo la comunidad de práctica virtual representa una manera de inversión personal en la definición social o profesional de su trabajo, de reforzar su identidad profesional, de enriquecer o perfeccionar su práctica diaria mientras contribuye a la práctica de la comunidad. Para una comunidad de profesionales, la implicación en una comunidad virtual de práctica es una manera de hacer explícita la práctica, de mejorarla e incluso de transformarla. Para la organización es una forma de convertir esas prácticas en permanentes, de integrar a nuevos miembros y de mantener un *know-how* esencial para la práctica profesional más eficiente.

De estas tipologías de comunidades recogeremos aquellas que consideramos de valor para las organizaciones. Estas son las comunidades de interés, de aprendizaje y de práctica las cuales analizaremos y compararemos más adelante. Se trata de comunidades en las que sus miembros comparten información e interés por un asunto, o que comparten el aprendizaje sobre una materia o herramienta, o que comparten su experiencia profesional. Tanto la información, como el aprendizaje, como la experiencia profesional son elementos muy valiosos para las empresas. Es por esto que a estos tres tipos de comunidades las agrupamos en una sola categoría y las vamos a denominar “comunidades de valor”. Sin duda, de las tres la que más valor aporta para las empresas son aquellas basadas en el conocimiento, como es el caso de las comunidades de práctica que definiremos en el siguiente apartado.

1.2 Qué son las comunidades de práctica

A Etienne Wenger se le puede atribuir el hecho de acuñar el concepto de comunidad de práctica, que utilizó en el libro publicado junto a Jane Lave *Situated*

learning. Legitimate peripheral participation (Cambridge University Press, 1991). En este trabajo se refleja la idea de que el aprendizaje implica participación en comunidad y que la adquisición de conocimientos se considera un proceso de carácter social. Dicho de otro modo, por primera vez, se pone de relieve la concepción del aprendizaje como un hecho colectivo frente a la idea clásica que lo limita a un proceso individual. A quienes también se les atribuye la paternidad –según algunos autores, Sergio Vásquez, entre otros– del término es a John Seely Brown y Paul Duguid quienes en su artículo “Organizational learning and communities of practice” (*Organization Science*, vol. 2, nº1, 1991) apuntan el término a través del estudio de caso de la empresa Xerox.

Orígenes de las comunidades de práctica

El análisis del trabajo cotidiano de los reparadores de fotocopiadoras de Xerox tuvo una importancia decisiva para la emergencia del concepto de Comunidades de Práctica. John Seely Brown, que a finales de los años 80 era Director Científico del PARC (Palo Alto Research Center, de Xerox), recibió el encargo de inventar un sistema de formación para los 25.000 reparadores de fotocopiadoras que Xerox tenía distribuidos por el mundo, y un sistema que fuese más barato que los 200 millones de dólares por año que costaba llevarlos al centro de formación de Xerox en los EEUU. (Vásquez, 2002).

Lo más lógico hubiese sido digitalizar los manuales de reparación de fotocopiadoras y en base a ello hacer un curso a distancia (con las tecnologías de hace 15 años ya era posible) que eliminase la necesidad de traer físicamente a los reparadores al centro de formación. Pero John Seely Brown pensó que las probabilidades de éxito eran mínimas y prefirió investigar más la manera de trabajar de estos trabajadores. Contrató entonces a un grupo de antropólogos y les pidió que analizaran el trabajo de los reparadores, observándolos y trabajando con ellos, durante más de seis meses. En particular les pidió que observaran atentamente como los reparadores llevaban a cabo su praxis diaria, y que no se contentaran con la simple descripción que los reparadores hacían de su propio trabajo, o peor aún de cómo sus responsables creían se hacía ese trabajo.

Este grupo de antropólogos lo lideraba Julian Orr, quien en 1996 publicaría los resultados de su trabajo, de observación y análisis, en el libro *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. En esta obra se pone de manifiesto que rara vez el trabajo es bien comprendido. Que la práctica laboral dista de la teoría y la gestión de los directivos. Para los reparadores de fotocopiadoras “las verdaderas dificultades surgían no sólo porque

la documentación tenía vacíos, sino porque servía para decirle al personal qué hacer, pero no por qué. Daba instrucciones pero no explicaba las razones” Brown y Duguid (2000)¹³.

El resultado de ese estudio fue que los reparadores no seguían los manuales de procedimientos sino que se reunían (en el café, delante de la máquina expendedora de bebidas, etc.) y se contaban historias de reparadores. Les llamaban "historias de guerra" ("war stories", en inglés): había historias que todos conocían, y había grandes "guerreros" capaces de resolver cualquier problema. Todos los reparadores sabían quienes eran.

Quizás para muchos esto podría ser visto como una pérdida de tiempo, algo que había que eliminar como un atentado a la productividad. Pero los antropólogos vieron allí exactamente lo contrario, una iniciativa valiosísima para el aprendizaje compartido. De este modo, llegaron a la conclusión de que reparar fotocopiadoras no era, a pesar de las apariencias, un trabajo que se debe resolver en solitario, sino una actividad social. Los reparadores no sólo reparaban máquinas, sino que también producían juntos ideas acerca de cómo reparar mejor dichas máquinas. De sus conversaciones en el café, o en el almacén, iban produciendo sus propios “manuales de reparaciones”. Trabajando juntos, y sobre todo discutiendo juntos sobre sus problemas, crearon una *comunidad de práctica*. Ésta no aparecía en ningún organigrama ni en el diseño de ningún proceso de trabajo.

Vistos los resultados del trabajo de observación de Orr, se pensó en cómo conseguir que todos los técnicos —participaran o no directamente y de manera activa en la comunidad— se beneficiaran del intercambio de experiencias que en ésta se producía.

La solución propuesta por John Seely Brown y sus colegas fue potenciar esa realidad en vez de condenarla. Instalaron así un sistema de radio bidireccional, comparable al de una empresa de Radio Taxis, que permitía a cada reparador escuchar las peticiones de ayuda, y dar esa ayuda si conocía la respuesta. Pero había más: el sistema permitía a todos los reparadores escuchar las respuestas, y aprender así nuevos "trucos" para reparar fotocopiadoras. En particular, este sistema fue de gran ayuda para los reparadores que se integraban al oficio, creando una especie de escuela de formación permanente de reparadores de fotocopiadoras. De este modo, se reconoció la colaboración, la narración y la improvisación de los técnicos.

El sistema era simple, pero tenía una gran limitación y es que en ningún lugar quedaban recogidas esas “historias de guerra”. Y tampoco podían beneficiarse de ello el

¹³ Para describir el caso Xerox tomaremos como referencia los trabajos de Sergio Vásquez (2002), el libro *The Social Life of Information* de John Seely Brown y Paul Duguid (2000) y el estudio del propio Julian Orr (1996) *Talking about machines: an ethnography of a modern job*.

los reparadores del resto del mundo. Más adelante, Xerox creó entonces uno de los mejores sistemas de gestión del conocimiento actualmente existentes: el sistema Eureka. Desde el punto de vista tecnológico, Eureka es una base de datos documental de documentos hipertexto. Pero en la práctica es una versión electrónica de las "war stories" con la ventaja que da la memoria escrita, la validación por expertos, y un buen buscador. El éxito de esta comunidad de práctica radica en que antes se había creado un entramado social surgido de la necesidad y de manera espontánea. Un entramado en la que todos tenían muy claro que no se pierde si se da sino que se gana. La comunidad de práctica que gestaron los reparadores de fotocopiadoras funcionó porque surgió de la necesidad y de manera espontánea.

Junto a este caso paradigmático ampliamente conocido, tenemos otro que no ha trascendido tanto pero que aparece en un libro de referencia mundial. En 1998 Etienne Wenger presenta en el prólogo de su libro, *Communities of practice: Learning, meaning and identify* (Cambridge University Press, 1998), que denomina *Contextos*, dos viñetas a modo de estudio de caso.

Entre 1989 y 1990 el propio Etienne Wenger realizó unos estudios etnográficos de campo en un centro de tramitación de solicitudes médicas perteneciente a una gran compañía de seguros médicos estadounidense. Los empleados de este centro tramitaban solicitudes de seguros médicos enviadas por personas que estaban cubiertas por un plan contratado por su empresa. El propósito era evaluar lo razonable de los gastos médicos, verificar la cobertura del seguro del paciente y calcular las prestaciones con la mayor diligencia posible.

Wenger encontró el tipo de problemas derivados del desconocimiento que tienen los trabajadores de la tarea que están desarrollando. Se estaba pidiendo a los trabajadores que aplicasen un procedimiento sin que tuviesen un conocimiento adecuado de la naturaleza de las actividades implicadas. Como el trabajo en abstracto se puede describir desde una perspectiva individual, es fácil pasar por alto la medida en que la comunidad de práctica sostiene la capacidad de los tramitadores para desempeñar su trabajo. Cuando Wenger solicitó a los directivos su autorización para poder realizar el estudio, todos dieron muestras de sorpresa al ver que quería estudiar el aprendizaje social en lo que ellos llamaban una "cadena de montaje burocrática". Desde la institución se entendía el trabajo de los tramitadores como una actividad individualista y asocial que se reflejaba en sus políticas y en sus medidas, en sus programas de formación y en el sistema informático (con sus sucesiones fijas de pantallas, diseñadas para que una persona tramitara una

solicitud en cada momento dado, desde el principio hasta el final. Sin tener en cuenta que sufrían numerosas interrupciones debido a consultas telefónicas, entre otras). Esas políticas y medidas, esos programas de formación y esos diseños informáticos no estaban en absoluto en sintonía con la realidad del trabajo.

Entre los tramitadores suplían las carencias formativas ayudándose, compartiendo trucos y “atajos” para resolver las tramitaciones de un modo más ágil. Ni a la empresa ni a los empleados se les escapaba que el trabajo que tenían que realizar no les resultaba en absoluto ilusionante, sino que se trataba de una manera más de ganarse la vida. El deseo de regresar pronto a casa une a los tramitadores, así como las ganas de cumplir con su producción individual (pues tenían un número de resoluciones asignadas diarias, alrededor de unas 30). Cuanto antes resolvieran las solicitudes antes podrían marcharse a casa. De este modo y para conseguir tal fin, colaboran entre ellos compartiendo su experiencia y su conocimiento. Como comunidad de práctica, pues, los tramitadores de solicitudes hacían posible su trabajo inventando y manteniendo maneras de conciliar las exigencias institucionales con el día a día cambiante de las situaciones reales.

Aunque pueda parecer que los tramitadores trabajan individualmente y aunque su trabajo se defina y se organice principalmente desde una perspectiva individual, cada tramitador es importante para los demás. Cuando Wenger les preguntaba que creían que recordarían de este trabajo más adelante, la respuesta era casi siempre “la gente”. Eran muy conscientes de su interdependencia para poder realizar su trabajo y crear una atmósfera agradable. Cada uno actúa como si fuera un recurso para los demás intercambiando información, tratando de comprender las situaciones, compartiendo nuevos trucos e ideas, apoyándose y haciendo más llevadera la jornada laboral.

Wenger (1998) al final de la narración de su interesante historia también describe las características de la práctica de los tramitadores del siguiente modo: en primer lugar, proporciona soluciones a conflictos generados institucionalmente como las contradicciones entre las medidas y el trabajo: por ejemplo, encontrar el equilibrio entre tramitar solicitudes y pasarse tiempo al teléfono. En segundo lugar, sustenta una memoria colectiva que permite a los individuos llevar a cabo su trabajo sin que sea necesario que lo sepan todo. En tercer lugar y, quizás una de las características que más valoran las empresas, ayuda a los principiantes a incorporarse a la comunidad participando en su práctica. En cuarto lugar, genera unas perspectivas y unos términos concretos que permiten la consecución de lo que es necesario hacer. Y por último, permite que el trabajo sea llevadero creando una atmósfera donde los aspectos monótonos y carentes de sentido del quehacer diario se

entretengan con los rituales, las costumbres, las historias, los sucesos, los dramas y los ritmos de la vida de la comunidad.

Y aunque más adelante, en su libro el propio Wenger apunte que las CdPs no son “intrínsecamente beneficiosas ni dañinas. No son privilegiadas en cuanto a efectos positivos o negativos. Pero son una fuerza a tener en cuenta, para bien o para mal,” en estas cinco características hay reflejadas cinco bondades para los miembros del grupo y para la organización de la que forma parte, que no en vano, son el principal motivo por el que en el ámbito de la Gestión del Conocimiento se le está dando cada vez más valor a este modo de compartir la experiencia profesional.

El tejido social que se forma a través de las comunidades de práctica permite que el conocimiento circule en el seno de la organización. Esta manera informal de compartir experiencias y resolver problemas son un síntoma de buena salud de la organización y una norma en las organizaciones que en su cultura corporativa tienen interiorizada la dinámica del aprendizaje continuo por parte de sus miembros. Dicho de otro modo, uno de los caminos a través de los cuales circula el conocimiento es el camino de la práctica compartida.

Revisión conceptual de las comunidades de práctica

Después de que Wenger y John Seely Brown en el mismo año hicieran uso por primera vez del término, ellos mismos en colaboración con otros autores u otros muchos autores en solitario han aportado sus definiciones y matices al concepto.

Así, por ejemplo, más tarde, el propio Wenger junto a Snyder (2000) definió las comunidades de práctica como “un grupo de personas que se reúnen de manera informal para compartir su experiencia y pasión por una empresa común”. En este mismo año, el American Productivity & Quality Center aporta en un informe sobre buenas prácticas¹⁴ una nueva definición “las comunidades de práctica son grupos de personas que permanecen unidos para compartir y aprender de cada uno sus miembros cara a cara y virtualmente”. En 2002 Wenger amplía y mejora su propia definición en el libro que publica junto a McDermott y Snyder (*Cultivating Communities of practice*) del siguiente modo: “grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema, y que profundizan en su conocimiento y pericia en esta área a

¹⁴ APQC's Best-Practice Report, *Successfully Implementing Knowledge Management* (2000) En APQC, *Building and sustaining Communities of Practice: Continuing Success in Knowledge Management* (2001)

través de una interacción continua”. Según Sergio Vásquez (2002) “una CdP es un grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo, y por lo que aprenden en esta práctica común”. También Lesser and Storck (2003) la definieron de la siguiente manera: “una CdP es un grupo cuyos miembros coinciden para compartir y aprender a partir de intereses comunes”. Y el propio John Seely Brown (2003) en el 5th Annual Braintrust Knowledge Management Summit en San Francisco definía las CdPs como “un grupo de personas con funciones y puntos de vista diferentes, comprometidos en un trabajo conjunto a lo largo de un periodo de tiempo significativo durante el cual construyen objetos, resuelven problemas, aprenden, inventan y negocian significados y desarrollan una forma para leerse mutuamente”.

Podríamos extender esta lista de definiciones y comprobar que puede alcanzar dimensiones considerables. De todas formas, está claro que en todas ellas conviene destacar dos aspectos definitorios: el compromiso y el interés común.

Wenger en su libro *Communities of practice: Learning, meaning and identify* (Cambridge University Press, 1998) nos da la clave para identificar los tres aspectos claves que distinguen claramente a las CdPs. El experto fijó las tres premisas o *dimensiones* –como él las denomina– en las que se asienta una CP. Éstas son: *compromiso mutuo*, *la empresa conjunta* y el *repertorio compartido* (ver tabla 2).

El compromiso mutuo consiste en el hecho de que cada miembro de la comunidad comparta su propio conocimiento y reciba el de los otros tiene más valor que el poder que, en otros círculos más clásicos, parece adquirir el que lo sabe todo. El conocimiento parcial de cada individuo es lo que le da valor dentro de la comunidad. Y la suma de todos ellos los que le da valor en su conjunto. La empresa conjunta determina para la comunidad de práctica unos objetivos y necesidades que cubrir comunes, aunque no homogéneos. Cada miembro de la comunidad puede comprender ese objetivo de una manera distinta pero aún así compartirlo. Los intereses y las necesidades pueden ser distintos y, por tanto, negociados, pero deben suponer una fuente de coordinación y de estímulo para la comunidad. Y por último, el repertorio compartido que, con el tiempo, la CdP va adquiriendo rutinas, palabras, herramientas, maneras de hacer, símbolos o conceptos que la comunidad ha producido o adoptado en el curso de su existencia y que han formado y forma parte de su práctica. Se trata, en muchos casos, de una jerga propia, de procedimientos sólo por sus miembros reconocidos.

Compromiso mutuo	Cada miembro se compromete a compartir lo que sabe y espera, a su vez, recibir el conocimiento de los otros miembros de la comunidad
Empresa conjunta	La comunidad de práctica deber tener unas necesidades e intereses comunes, aunque no necesariamente homogéneos
Repertorio compartido	Lenguajes, herramientas y maneras de hacer propias de la comunidad

Tabla 2[elaboración propia]: Premisas de las comunidades de práctica

Recuperando la idea de Henri y Pudelko (2003) que hemos citado anteriormente y poniéndola en sintonía con las tres premisas de Wenger consideramos que la implicación en una comunidad de práctica es una manera de hacer explícita la práctica, de mejorarla e incluso de transformarla. El repertorio compartido se deriva de una práctica común, de unos profesionales que desarrollan la misma actividad profesional y por eso comparten el mismo lenguaje, lo que habitualmente denominamos “jerga”. Si los miembros de una comunidad de práctica no comparten la misma actividad profesional no tendrán un lenguaje común y, muy probablemente, tampoco unos intereses comunes. Para poder distinguir las comunidades de práctica del resto de comunidades de valor es importante remarcar que éstas deben estar formadas por miembros que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional. Es por este motivo, que hemos considerado necesario añadir este matiz a la definición de Wenger, McDermott y Snyder.

De este modo, y en un intento de recoger las ideas de muchas de las definiciones aquí plasmadas y de aportar una definición lo más descriptiva posible que nos permita diferenciar las CdPs de las otras comunidades podemos decir que, en definitiva, *la comunidad de práctica es un grupo de personas que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional que preocupados por un problema común o movidos por un interés común profundizan en su conocimiento y pericia en este asunto a través de una interacción continuada* (Sanz, 2008).

1.3 Características de las Comunidades de Práctica

Las comunidades de práctica tienen una estructura muy simple. No necesita de muchas figuras para intervenir y garantizar su funcionamiento diario aunque no todos los autores están de acuerdo en esto.

Para Wenger solo hay tres figuras distintas o tres roles distintos a desempeñar en el seno de la comunidad: el moderador, los líderes y los miembros de la CdP. Los moderadores o también llamados dinamizadores tienen un papel fundamental para garantizar el buen funcionamiento de la comunidad de práctica. Los líderes juegan un papel influyente y clave para atraer la participación y legitimar la CdP y por último los miembros propiamente dichos de la CdP que con una participación más o menos activa son el cuerpo central de la comunidad.

Sin embargo, para Molina y Marsal (2002) en el diseño y desarrollo de las CdPs intervienen unas cuantas figuras más. Según estos autores una comunidad de aprendizaje¹⁵ es, formalmente, una estructura compuesta por personas con funciones designadas en el seno del grupo. Las principales funciones a desempeñar son las siguientes: promotor, moderador, documentalista y experto.

El promotor —según Molina y Marsal— es la persona que propone al equipo de dirección la creación de un círculo de intercambio, capta a los participantes y se encarga de presentar las conclusiones alcanzadas por el círculo y/o los productos elaborados en relación con un área clave de conocimiento. El promotor/a es *la cabeza visible*, y participa activamente en la planificación de las reuniones, elaboración de propuestas y conexión del grupo con otros círculos de intercambio de dentro a fuera de la organización. El moderador es la persona encargada de mantener la dinámica de las reuniones de trabajo, promover debates, gestionar agendas, y encontrar espacios y recursos. No ha de ser necesariamente alguien experto en el tema elegido pero sí en dinamizar grupos de trabajo. El documentalista es una figura que conviene crear cuando se trabaja con un grupo numeroso que recibe aportaciones con relativa frecuencia. Será la persona, de entre los componentes del grupo, encargada de resumir, editar, publicar y estructurar los documentos aportados y/o elaborados por los miembros del círculo. La función del documentalista conlleva una dedicación importante por lo cual se aconseja asignar la función en turnos rotativos entre las personas con facilidad de redacción, con capacidad de síntesis y experiencia en publicar documentos en la intranet de la organización.¹⁶ El experto será la persona que aporte al círculo conocimiento del tema escogido. A ese experto, que tanto puede ser un miembro de

¹⁵ Para estos autores comunidad de aprendizaje y comunidad de práctica son sinónimos. Planteamiento con el que podemos estar de acuerdo, en líneas generales. También denomina a las comunidades de práctica, círculo de intercambio. Término que a modo descriptivo nos puede parecer admisible pero no como término nominativo.

¹⁶ Esta idea nos parece interesante aunque consideramos más adecuado que sea un documentalista profesional el que asuma este rol tal y como ya defendimos en la comunicación presentada en FESABID'05. Ver Sanz (2005) "Comunidades de práctica: el papel del gestor de la información como moderador"

la organización o persona invitada, se le encargará una exposición de un tema escogido y/o orientación para la búsqueda de información y de soluciones idóneas. Los participantes serán las personas que a través del promotor han tenido conocimiento de la puesta en marcha del grupo y voluntariamente se integran en él, aportan ideas y documentos, elaboran las conclusiones y participan en las reuniones personalmente o, si se da el caso, vía teléfono o video conferencia. Tanto el ingreso como la baja en las comunidades de aprendizaje deben ser voluntarios.

No es nuestra intención detenernos mucho aquí pero nos parece necesario matizar algunas cuestiones. Comencemos por el promotor, que pese a lo desafortunado del término, entendemos que sería cualquiera interesado en *cultivar* —en términos de Wenger— una CdP en su organización por lo que no forma parte directa de la CdP y por tanto, no debería nunca gestionar la agenda de reuniones de la comunidad. Discrepamos en la idea de que el moderador no debe ser una persona experta y que basta tan sólo con que sea un buen dinamizador. Si no conoce el ámbito de trabajo de la CdP no será un miembro reconocido y respetado por el resto de los miembros de la comunidad y su papel será del todo inefectivo. Tampoco se nos dice cómo será seleccionado este moderador. Si es una figura impuesta tampoco funcionará. La aparición esporádica de un experto en una comunidad puede ayudar a mantener el interés e incluso a motivar a la participación a aquellos miembros que todavía no lo son, pero no pensamos que se pueda considerar como una parte fija de la comunidad.

En lo que Molina y Marsal y Wenger coinciden es en la importancia de la figura del moderador por lo que vamos a dedicar parte de este apartado a describirla y caracterizarla.

La figura del moderador

En el caso de las comunidades de práctica virtuales —más si cabe que en las presenciales— es necesaria la figura de un moderador/animador. Él es el encargado de animar y dinamizar el enriquecimiento mutuo y el intercambio de experiencias. Este animador debe ser un miembro respetado de la comunidad. Es fundamental que sea alguien perteneciente a la CdP porque sólo un participante puede apreciar las cuestiones importantes que están en juego en la comunidad, lo que es importante compartir, las ideas emergentes, y sobre todo las personas que forman la CdP y las relaciones que se crean y se pueden crear entre ellas (Vásquez, 2002).

Wenger, McDermott y Snyder (2002) describen el moderador o *coordinador* de modo más exhaustivo las funciones del moderador entre las que destacan la identificación de temas importantes a tratar en el ámbito de la comunidad y la planificación y facilitación de las actividades de la comunidad. Éste, probablemente, sea el aspecto más visible del papel del moderador. Por otro lado, también es importante destacar el papel que juega el moderador a la hora de conectar informalmente a los miembros de la comunidad, superando los límites entre las unidades organizativas y gestionar los activos del conocimiento, a la vez que gestiona la frontera entre la comunidad y la organización formal, como por ejemplo los equipos y otras unidades organizativas. Y por último, ayuda a construir la práctica –incluyendo el conocimiento base, experiencia adquirida, las mejores prácticas, herramientas y métodos y las actividades de aprendizaje- potenciando al mismo tiempo el desarrollo de los miembros de la comunidad. Tomándole el pulso y valorando la salud de la comunidad a través de la evaluación de las contribuciones de los miembros a la organización.

Un buen moderador de una comunidad de práctica tiene conocimiento y pasión por el tema de la comunidad a la que pertenece. Debe ser un miembro respetado por el resto de los integrantes del grupo pero no debe ser el más experto en el tema de interés de la comunidad. Es importante que no se confundan los roles porque si el moderador es muy experto puede provocar limitaciones en el número de intervenciones de los miembros del grupo. El moderador debe transmitir confianza y respeto pero no debe caer en el error fácil de monopolizar las intervenciones o poner el listón demasiado alto porque entonces los miembros de la comunidad se sentirán cohibidos y disminuirá la participación.

Asimismo, el moderador debe disponer de libertad para poder gestionar bien las intervenciones, distinguir las aportaciones interesantes, guardar los documentos adjuntos que se vayan presentando, realizar resúmenes periódicos, etc. Como veremos más adelante (en este mismo apartado) las TIC proporcionan importantes ventajas a las comunidades de práctica virtuales y el moderador debe saber aprovecharlas.

Según McElhearn (1996)¹⁷ es posible clasificar los mensajes a través del análisis de su contenido y establece las siguientes categorías básicas. En primer lugar, encontramos los mensajes en los que simplemente se produce intercambio de información. Bajo la fórmula de comunicación de petición, respuesta y difusión, se han detectado tres subclases. a)

¹⁷ McELHEARN, K. (1996). *Writing conversation: an analysis of speech events in e-mail mailig list* [en línea]. [Consulta: octubre de 2004] <http://www.mcelhearn.com/cmc.html>

Consulta de contenidos que se corresponden con los objetivos de la CdP; b) Consulta de contenidos que no se relacionan con los objetivos de la CdP; c) consulta de actividades derivadas de los objetivos de la CdP, como por ejemplo, planteamiento de casos o propuestas de soluciones a los casos. En segundo lugar, hallamos los mensajes que responden a la tipología de anuncio, es decir, publicación de información de interés general como por ejemplo: presentaciones, programas informáticos: software, hardware y plataforma, jornadas y encuentros, mensajes de motivación, bibliografía, etc. Y por último, la categoría ruido agrupa los mensajes vacíos o repetidos

Una vez hemos detectado el tipo de información y/o conocimiento que se puede encontrar en el tipo de mensajes que se intercambian en una CdP será tarea del moderador/coordinador: identificarla, clasificarla y gestionarla. Esto es, asignar espacios oportunos para almacenar los documentos que los miembros de la comunidad adjunten a sus mensajes; realizar resúmenes periódicos de las intervenciones más interesantes; compilar un glosario de los conceptos derivados de la práctica de la CdP y que forman parte del repertorio compartido; y, por último, preparar un espacio de recursos donde ofrecer listados de sitios web y bibliografía relacionada con el ámbito de la comunidad de práctica. Algunas de las herramientas denominadas web 2.0 —como veremos más adelante— nos pueden facilitar la gestión y la producción de nuevo conocimiento.

Además, no debemos olvidar que si las comunidades de práctica están acogidas a un sistema global de gestión del conocimiento, la información debe quedar preparada para poder ser volcada en el repositorio del sistema de la organización de manera que pueda ser fácilmente recuperable.

El moderador además de dinamizar, motivar y guiar la participación de los miembros de la comunidad debe, además, gestionar las aportaciones. Haciendo resúmenes que sirvan para situar las diferentes intervenciones, almacenando, en un lugar habilitado para tal fin, aquellos documentos que van aportando los miembros de la comunidad. El moderador transforma contenidos, relacionados pero dispersos, en contenidos estructurados y fácilmente recuperables. Cada miembro de la comunidad realiza sus aportaciones al hilo del tema que se esté tratando en el seno de ésta. Pero es tarea del coordinador/ moderador cohesionar esas aportaciones agrupándolas según su naturaleza o temática y almacenándolas en un lugar reconocido por la comunidad.

En la figura 2 podemos observar, a través de este diagrama, como el moderador gestiona los contenidos de la comunidad. Recogiendo los contenidos, agrupándolos por

temas y construyendo un nuevo producto ya sea en forma de resumen, informe, guía o manual.

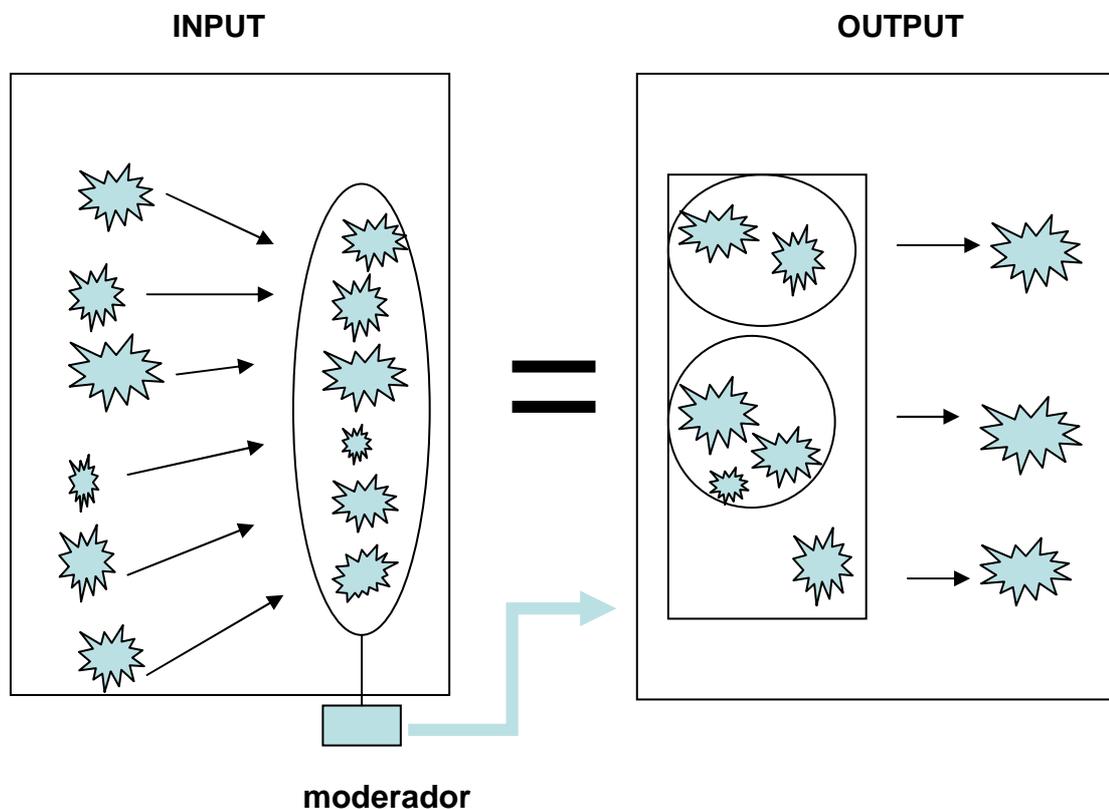


Figura 2 [elaboración propia]: Agrupación de contenidos

En resumen, son muchas y variadas las tareas que debe llevar a cabo un moderador, por lo que es conveniente que el departamento de RRHH tome un papel activo reconociendo la carga de trabajo extra que supone para la persona que asume este rol. Aplicándole una remuneración específica y justa y una buena política de incentivos. Además, de manera próxima, a como defienden los autores Molina y Marsal (2002) sería conveniente considerar en las CdP numerosas añadir una figura de apoyo al moderador que se ocupara de la correcta gestión de la información aportada en el seno de la CdP. Este papel debe asumirlo un especialista en gestión de la información.

El moderador también ayuda a fomentar el factor de cohesión entre los miembros de la comunidad. El factor de cohesión, como ya hemos visto, es un rasgo distintivo las comunidades. Sin él no existe comunidad. Vendría a ser el equivalente de lo que Wenger denomina “Compromiso mutuo”. Este es el motor de la comunidad, lo que provoca que los

miembros participen, lo que fomenta que se comparta conocimiento. Un miembro de la comunidad plantea una pregunta con toda tranquilidad y confianza porque sabe que será bien recibida, porque nadie le tendrá en peor consideración porque desconozca tal o cual información o materia. Y el resto de los miembros se sentirán comprometidos con él con la obligación de contestar y ayudarlo.

Es lo mismo que sucedería en una comunidad de vecinos. Ayudo a mi vecino porque sé que algún día podría necesitar yo la suya. Pero aún hay más, en una comunidad de práctica que goce de un saludable factor de cohesión sus miembros se sentirán obligados a asistir a la reuniones — si es que la CdP es presencial— o acceder al espacio intercambio — si es que la CdP es virtual— sólo por si alguien los necesita o por si alguien plantea alguna cuestión sobre la que puedan aportar su experiencia o conocimientos.

El tamaño óptimo de una comunidad de práctica

En 1993 el antropólogo Robin Dunbar¹⁸, de la Universidad de Londres, publicó el primer boceto de un artículo. En él avanzaba que hay un límite cognitivo en el número de individuos con los que una persona cualquiera puede mantener relaciones estables, este límite está en relación directa con el tamaño relativo del neocortex y por extensión impone un límite al tamaño del grupo.

Comparando datos de distintas especies de primates, Dunbar llega a extraer una función relacionando tamaño grupal y volumen cortical. Al usarla para predecir el tamaño máximo de una *manada* humana, el resultado es 147,8, redondeando, 150, el famoso número de Dunbar que marcaría el límite del tamaño de una comunidad humana perfectamente distribuida y cohesionada.

Dunbar puntualiza que este número representa un límite y que cualquier reducción en el tiempo y la intensidad de la interacción, debida por ejemplo a la dispersión geográfica, generará una reducción del número real de miembros activos en la comunidad.

Según David de Ugarte (2009), comparando distintos estudios antropológicos, desde tribus neolíticas a comunidades campesinas de fundamentalistas cristianos, pasando por organizaciones militares de todos los tiempos, se encuentran una y otra vez, resultados

¹⁸ *Co-Evolution of neocortex size, group size and language in humans*, R.I.M. Dunbar, Human Evolutionary Biology Research Group, Department of Anthropology, University College London, disponible en <http://www.bbsonline.org/documents/a/00/00/05/65/bbs00000565-00/bbs.dunbar.html>

empíricos que aproximan este número con independencia de la época y el sustrato económico de cada comunidad.

De hecho, una regla informal en la organización de empresas identifica el número de 150 como el límite crítico para la coordinación efectiva de tareas y flujo de información a través de enlaces directos persona a persona: empresas mayores no pueden funcionar de modo efectivo sin subestructuras que definan canales de comunicación y responsabilidad.

A través de una multitud de estudios y ejemplos que Dunbar desarrollará aún después en distintos artículos¹⁹, el límite máximo de una comunidad conversacional distribuida en la que la colaboración emerge espontáneamente de la interacción y los flujos de información transmiten de forma eficaz el estado del grupo a cada miembro, manteniendo cohesionada la comunidad, parece bien establecido en 150.

David de Ugarte, también, advierte que Chris Allen²⁰ sugirió en un conocido post en su blog que bajo el número de Dunbar existe una gama de ordenaciones menores con óptimos y crisis que sería coherente tanto en las comunidades conversacionales como en los grupos laborales y las empresas. Apoyando su argumentación en una base empírica escasa aunque no necesariamente errónea, plantea que hay dos óptimos previos cuando el grupo está formado por entre 5 y 12 miembros y cuando está entre 25 y 80. Allen, sin embargo, piensa en todo momento, cuando habla de organizaciones empresariales, de grupos en los que la organización funcional es claramente jerárquica y lo hace desde la lógica de la coordinación entre gestores.

Sin embargo, algo parece apuntar también en este sentido. La información disponible sobre el funcionamiento de las bandas talibanes y los grupos de Al-Qaeda²¹ en Iraq y Afganistán, apuntan un tamaño mínimo viable por célula de entre 5 y 12 personas y la existencia de grupos guerrilleros cohesionados sin estructuras de mando desarrolladas entre los 50 y 80 miembros.

Estos datos son coherentes por otro lado con la experiencia corporativa (que plantea un óptimo en las reuniones de coordinación en las 7 personas y de colaboración en grupos de trabajo de entre 25 y 75 personas) y los análisis de psicólogos sociales que por otro lado nos señalan que nuestra *red de confianza* parece pivotar entre las 70 y 80 personas. Un hecho llamativo también es que los únicos anómalos en las organizaciones militares

¹⁹ Véase por ejemplo, *Social network size in humans* por Hill y Dunbar, en la revista *Human Nature* Vol. 14, No. 1, pp. 53–72, 2003, disponible en http://www.liv.ac.uk/evolpsyc/Hill_Dunbar_networks.pdf

²⁰ *The Dunbar Number as a Limit to Group Sizes* en http://www.lifewithalacrity.com/2004/03/the_dunbar_num.html

²¹ *The optimal size of a terrorist network*, en http://globalguerrillas.typepad.com/globalguerrillas/2004/03/what_is_the_opt.html

históricas recogidas por Dunbar son aquellas que mantienen un único mando sobre 80 soldados. También es interesante observar cómo los talleres de los gremios medievales de diversos oficios —tal y como veíamos en el capítulo 1 de este trabajo— oscilaban entre 3 y 7 maestros y alrededor de una docena de oficiales-compañeros para talleres entre 60 y 80 personas en su momento de máximo esplendor.

¿Son 80 y 150 los límites máximos de la comunidad? No podemos decirlo desde luego con certeza, pero todo parece apuntar a que ciertos tamaños grupales parecen repetirse con cierta consistencia y desde luego, intuitivamente comprendemos que una comunidad humana no puede mantenerse cohesionada sin burocracia a partir de ciertos límites que seguramente estén relacionados con la intensidad de la interacción y el grado de coordinación que precisen para alcanzar ciertos niveles de eficiencia (Ugarte, 2009).

Wenger, McDermott y Snyder (2002) explican en su libro *Cultivating Communities of practice* que a menudo han recibido consultas sobre cuál sería el tamaño idóneo de una comunidad de práctica. Por un lado, han visto tantos tipos de comunidades que les resulta difícil proponer un número estricto. Por otro lado, está claro que se necesita una mínima masa crítica para sostener una interacción regular y ofrecer suficientes puntos de vista como para que el debate sea lo bastante rico y fructífero. Sin embargo, las comunidades demasiado grandes resultan ingestionables y la interacción es muy poco ágil y carece de toda inmediatez. También hay que tener en cuenta que, las estructuras y características de las comunidades cambian a medida que crecen. Las comunidades que tienen menos de 15 miembros resultan demasiado pobres en cuanto a aportaciones. Entre 15 y 50 participantes, las relaciones son más fluidas y diferenciadas. Entre 50 y 150 miembros, las comunidades tienden a dividirse en subgrupos en torno a temas de interés o localizaciones geográficas. Más allá de 150 miembros, los subgrupos normalmente desarrollan fuertes identidades locales. Tanto es así, que acaban convirtiéndose en comunidades propiamente dichas que comparten los resultados obtenidos con la comunidad global pero que funcionan de manera independiente. Es lo que denominan *comunidades distribuidas*.

Con todo ello y basándonos en estas repeticiones de tamaños grupales que se dan en la bibliografía consultada y en la observación de los casos a lo largo de esta investigación, como el caso de muchas de las comunidades de práctica de “La Caixa” que están en torno a los 60 miembros, consideramos que el intervalo de tamaño óptimo para garantizar el buen funcionamiento, y por tanto, la eficiencia de una CdP debería estar entre 50 y 80 miembros. A nuestro parecer un grupo inferior a 30 miembros tendría una actividad muy pobre y superior a 100 pondría en riesgo la buena gestión de la comunidad y seguramente

acabará dividiéndose en comunidades más pequeñas. Por lo tanto creemos que el intervalo entre 50 y 80 garantiza la salud de la comunidad y su estabilidad grupal.

Niveles de participación

Pero esto no significa que todos los miembros participen del mismo modo, ni tiene por qué ser así. En los últimos años se ha extendido la famosa teoría sobre los niveles de participación de Jacob Nielsen (2006)²². La teoría del 90-9-1. Según ésta el 90% de los miembros de una red social virtual son observadores externos —lo que se denomina *Lurkers*—, y el 10 por ciento restante se divide entre un 9% de los miembros de la red que son contribuidores ocasionales y reserva sólo para un 1% los miembros plenamente activos. Esta teoría que está pensada para las redes sociales se está aplicando por extensión, y por la confusión que existe en los términos, a las comunidades, en general, y a las de práctica, en particular. Desde nuestro punto de vista, es un porcentaje muy bajo de participación activa que no es para nada aplicable a una CdP. Con una participación así, seguramente, la comunidad no sería tal.

En el ámbito más concreto de las comunidades de práctica Wenger, McDermott y Snyder (2002) defienden que una buena arquitectura de la comunidad invita a diferentes niveles de participación. Las personas participan en las comunidades de práctica por diferentes motivos — unos directamente porque la comunidad les aporta valor, otros por conexiones personales, y otros por la oportunidad de mejorar sus habilidades. Normalmente, cuando cultivamos comunidades de práctica, tendemos a animar a todos los miembros de la comunidad a que participen de la misma manera. Pero las personas tienen diferentes intereses respecto a la comunidad, por lo que tales expectativas no son realistas.

Las comunidades vivas, ya sean planeadas o espontáneas, tienen un moderador — como ya hemos descrito anteriormente— que se encarga de *gestionar* y dinamizar la comunidad. Y también hay otros miembros que adoptan el papel de líderes, que suelen pertenecer al corazón de la comunidad.

Wenger, McDermott y Snyder (2002) han observado tres niveles de participación: el corazón de la CdP, el grupo de miembros activos y los que participan de manera periférica —es decir, aquellos que siguen la actividad del grupo, aprenden con ellos, pero que no intervienen, ni realizan aportaciones—.

²² Nielsen, Jacob (2006). "Participation Inequality: encouraging more users to contribute" (October 9, 2006). http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html [consulta: Julio 2009]

En el corazón de la comunidad los miembros participan activamente en discusiones y debates. Estos, a menudo, identifican temas a los que dirigir la comunidad y la motiva para ir más allá de la agenda de aprendizaje prevista. Los líderes que forman parte del núcleo de la comunidad se convierten, a veces, en ayudantes del moderador. El corazón de la comunidad es un grupo muy pequeño. Normalmente, representa el 10 o el 15 por ciento del total de la comunidad.

El siguiente nivel es el grupo activo. Estos miembros acuden a las reuniones — o acceden al espacio online— regularmente y participan ocasionalmente, pero sin la intensidad de los miembros que pertenecen al grupo central. Este grupo es también bastante pequeño, otro 15 ó 20 por ciento de la comunidad.

La gran proporción de miembros de la comunidad son periféricos y raramente participan. Ellos observan desde la barrera la interacción del grupo del núcleo de la comunidad y el grupo de los activos. Algunos optan por esta actitud ya que no confían en que sus aportaciones sean de la misma calidad que las del resto de la comunidad. Otros no tienen tiempo para realizar contribuciones. Pero no se le pueden considerar miembros pasivos de la comunidad puesto que son observadores. De hecho, el propio Wenger junto a Jane Lave²³ ya reivindicó la importancia de la observación periférica para el funcionamiento de las comunidades. Actualmente, los miembros que no realizan aportaciones están siendo cada vez más reconocidos por los estudiosos de las comunidades y reciben el nombre de *lurkers*. Su papel no es ni mucho menos secundario, puesto que en primer lugar, aprenden de todo lo que allí sucede. En segundo lugar, serán un buen embajador de la comunidad en el entorno profesional u organizacional —porque siempre comentarán lo que han visto y lo que han aprendido—. Y, en definitiva, harán un buen uso de todo el conocimiento compartido por la comunidad.

También el mismo John Seely Brown (2000), en una entrevista concedida a la revista *LiNE Zine*²⁴, decía que “A un nivel individual, existe un sentido de vínculo (linking), observación a distancia (lurker), aprendizaje (learning) y actuación o liderazgo (leading). Es maravilloso pensar que disponemos de una nueva forma de aprendizaje cognitivo - donde no importa como es de específico tu interés (para un niño de cualquier edad, de 8 a 80 años) - seguro que hay comunidades virtuales de interés formándose en la web donde te puedes vincular, puedes situarte como observador distanciado en la periferia,

²³ Wenger, E. y Lave, Jane. (1991) *Situated learning. Legitimate peripheral participation* (op.cit)

²⁴ John Seely Brown (2000) “Linking, Lurking, Listening and Learning: and interview with John Seely Brown”. By Maria Conner. Learning in the new Economy *LiNE Zine*, fall, 2000
<http://www.linezine.com/7.1/interviews/jsbmcl4.htm>

donde te puedes mover de la periferia al centro y de vuelta otra vez. Esta era la auténtica esencia de nuestra noción de educación a través del aprendizaje, que recogimos de Jean Lave. Entonces puedes ser capaz de implicarte explícitamente a ello como otra forma de aprendizaje. En algún punto, el vínculo, la observación distanciada y el aprendizaje se acaban al final integrando sin unos límites claros. Juntos, te permiten, de forma muy intensa, como individuo, “culturizarte” o “cultivarte” a ti mismo hacia una comunidad de práctica. Una comunidad de práctica distribuida incluso te permite extender tu alcance de manera que una parte del tiempo estás presente físicamente, otra parte del tiempo estás presente virtualmente y así sucesivamente. Pero también ten en cuenta que una comunidad de práctica, a veces, puede acabar focalizándose muy hacia dentro, de manera que vincularla a recursos electrónicos más globales puede ser suficiente para 'horrorizar' desde un punto de vista 'provinciano'. Vincularse o incluso observar en la distancia puede aportar diversidad desde el exterior hacia el centro de la comunidad de práctica y eso debe ayudarte a aprender”.

Finalmente, —y retomando los niveles de participación propuestos por Wenger, McDermott y Snyder— fuera de estos tres niveles de participación de la comunidad existen personas externas que tienen cierto interés por la CdP, como por ejemplo, financieros, proveedores y “vecinos intelectuales”.

La clave para una buena participación de la comunidad y un saludable grado de movimiento entre niveles es el diseño de actividades para la comunidad que permiten a los participantes en todos los niveles sentirse como miembros de pleno derecho. Más que forzar a la participación, las comunidades de éxito 'construyen el apoyo' para estas actividades adicionales. Facilitan oportunidades para la interacción semiprivada, sea través de espacios para la discusión privada en el website de la comunidad, en un acto de la comunidad o a través de la comunicación interpersonal de uno a uno. Esto mantiene conectados a los miembros periféricos. Al mismo tiempo, las comunidades crean oportunidades para que los miembros activos lleven a cabo roles de liderazgo limitado, como por ejemplo liderar un proyecto de desarrollo que requiera un compromiso de tiempo mínimo. Para llevar a los miembros hacia una participación más activa, las comunidades de éxito crean una “hoguera” en el centro de la comunidad que atraiga a la gente por su calor.

La siguiente figura ilustra los grados de participación de los miembros de las comunidades de práctica.

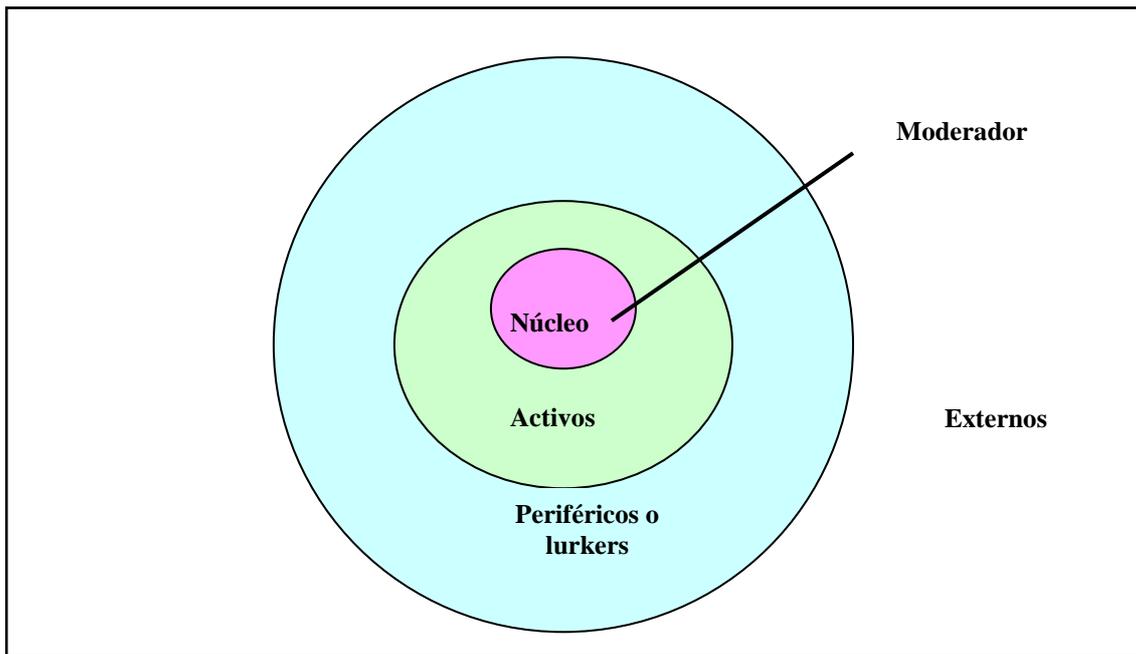


Figura 3: niveles de participación²⁵

La virtualidad en las comunidades de práctica

Los casos de los reparadores de Xerox y los tramitadores de solicitudes médicas, son casos, por lo menos al principio, de carácter presencial. Es decir, se trata de un conjunto de personas que configuran una comunidad de práctica en el mismo espacio y el mismo tiempo. Dicho de otra manera, los miembros de estas comunidades se encuentran físicamente, en un lugar determinado, a una hora determinada, en un día determinado. Por ejemplo, en el lugar de trabajo (todos los días laborables). Los tramitadores de solicitudes o los reparadores de Xerox son comunidades de práctica presenciales. Pero las comunidades de práctica, como ya hemos visto, también — y de hecho la tendencia es cada vez mayor— pueden ser virtuales. De manera que los miembros de la comunidad no deban coincidir en un lugar, ni comunicarse en un momento previamente acordado. Las nuevas tecnologías permiten que puedan compartir su conocimiento desde cualquier lugar del mundo y a cualquier hora del día.

Resulta obvio pensar que no se puede hablar de Tecnologías de la información (TIC) sin hablar de Internet. La red de redes juega un papel clave en la popularidad de las

²⁵ Versión adaptada del diagrama propuesto por Wenger, McDermott y Snyder (2002), Pág. 57

ya no tan nuevas TIC. Es evidente, también, que Internet ha sido y está siendo la herramienta por excelencia de soporte y facilitación de la globalización y de las nuevas formas de trabajo y comunicación. En definitiva, estamos hablando de la herramienta que está propiciando esa labor de integración que precisan las tendencias estructurales basadas en conceptos virtuales. Internet posee, además, ese componente de mundialización necesario que le convierte en el principal catalizador de los nuevos modelos de empresa²⁶ y de la nueva economía. Un ejemplo de esto lo encontramos en el soporte que Internet supone para las aplicaciones de banca virtual o de comercio electrónico o la tienda virtual, etc. Internet supera las barreras de naciones, fabricantes y también la estructura formal de una empresa.

Veamos, por ejemplo, como el organigrama formal de una empresa describe el modo en que se pretende que los empleados interaccionen. Sin embargo, el día a día del trabajo en la organización favorece la aparición de nuevos enlaces que ayudan a configurar la estructura informal de la empresa. Es a través de esta estructura por donde realmente fluye la información. Conocer esta estructura informal es una de las claves para la correcta administración de los recursos humanos de la empresa (Grupo URV, 2003)²⁷. Además, el rápido desarrollo de las comunicaciones electrónicas permite una mayor y más ágil proliferación de estas estructuras informales. El intercambio de mensajes de correo electrónico incrementa el flujo de información. Dentro de la organización, se crean pequeños grupos informales en el seno de la gran estructura formal –que podría ser la propia organización, o los departamentos o secciones- que aprovechan las oportunidades que las TIC les brindan superponiéndose entre sí.

Del mismo modo que las TIC fomentan y solidifican el surgimiento y funcionamiento de comunidades que, de algún modo se “saltan” las estructuras formales de las organizaciones, también podemos pensar que las tecnologías de la información pueden propiciar el surgimiento y crecimiento de las comunidades de práctica.

Según Sergio Vásquez (2002) las dos principales aportaciones de las TIC a las comunidades de práctica son que contribuyen a expandir las fronteras geográficas de una CdP y que aportan flexibilidad en la organización del tiempo para participar en la CdP, lo que facilita la creación de lazos con los expertos externos a la comunidad. Además, permiten conservar la memoria escrita de las interacciones entre personas (a través de los

²⁶ Cuesta Fernández, Félix. *La empresa virtual*. Madrid: McGraw-Hill, 1998. ISBN: 84-481-2019-1

²⁷ Grupo de Investigación de la Universidad de Barcelona y la Universidad Rovira i Virgili. *El correo electrónico revela la estructura informal de las organizaciones*. [En línea] <http://enredando.com/cas/cgi-bin/enredantes/index.pl> [Consulta: junio 2003]

foros de Internet) y compartir recursos poniéndolos a disposición de la comunidad de práctica,

Por otro lado, Lesser y Stork (2003), desde un punto de vista más cercano al capital social²⁸ que suponen las CdPs dentro de las organizaciones, apuntan estas cuatro ventajas de las comunidades de práctica virtuales respecto a las presenciales. La primera, la visibilidad del experto de cara a la comunidad. Probablemente por las veces que interviene (números de mensajes) o por los comentarios que hacen el resto de los miembros sobre él, es mucho más fácil en un tipo de comunidad de práctica que utiliza como canal de comunicación las nuevas tecnologías identificar quién es el experto de la comunidad. La segunda es que las TIC permiten mantener la memoria. El espacio de trabajo virtual común permite almacenar, organizar y descargar presentaciones, herramientas y otros materiales. Además el sistema de repositorio y los metadatos permiten la identificación del autor del documento. Y facilitan la identificación del autor del documento al mismo tiempo que el contexto en que se desarrolló y refuerza la credibilidad y el valor del contenido. La tercera es que permite entender el contexto a los nuevos incorporados. Con un simple vistazo, revisando los mensajes de la comunidad, un recién llegado puede captar y entender en qué consiste la actividad la CdP. Y la cuarta y última, hace referencia a la facilidad de construir relatos estructurados. Preservar la memoria de la comunidad. Relatos orales y entrevistas recogidas a través de tecnologías multimedia como audio o video. En este apartado los autores haciéndole un guiño al futuro piensan en la posibilidad de dejar registros de conversaciones donde conservar el vocabulario (palabras, conceptos o símbolos) de cara a nuevos miembros (repertorio compartido de Wenger).

Así pues, las TIC ejercen una gran y positiva influencia sobre las CdP. Por un lado, fomentan su existencia facilitando los intercambios de flujo de información y por otro, permiten ser más visibles para el resto de la organización ya sea durante el momento de su existencia o posteriormente.

Calendario de reuniones y limitación temporal

Algunos autores como Molina y Marsal (2002) proponen a personajes externos para que organice las reuniones, invitaciones a expertos, etc. En este caso, y según estos autores, sería el *promotor* la figura encargada de hacerlo. Como veremos más adelante, la

²⁸ Lesser y Stork entienden por capital social la suma de los recursos potenciales y reales integrados, disponibles y derivados de la red de relaciones que posee un individuo o unidad social

comunidad de práctica no es un equipo de proyecto ni un grupo de trabajo, por tanto, no puede ni debe estar sujeta a un estricto calendario y menos si éste viene impuesto de manera externa. Es la propia comunidad la que debe marcar su ritmo y definir sus propios objetivos. Y en todo caso, debe confiar en la figura del moderador para que lidere los temas y marque en el engranaje en torno a cada tema.

Wenger, McDermott y Snyder (2002) defienden que al igual que cada uno de nosotros tiene su ritmo diario: levantarse y prepararse para ir al trabajo, desplazarse, chequear correo, asistir a las reuniones, etc., las comunidades de práctica también tienen su propio ritmo y es probable, incluso, que al principio, les cueste encontrarlo.

Las comunidades de ritmo vibrante parten de un núcleo altamente activo que contagia al resto de los miembros. Cuando el ritmo es demasiado lento, la comunidad puede parecer hasta perezosa pero, sin embargo, para sus miembros puede ser suficiente. Por ejemplo, una comunidad de bibliotecarios que tiene una tibia actividad en un espacio virtual y un encuentro anual, continúan comprometidos pese a las apariencias.

En ocasiones, algunos proyectos y acontecimientos especiales rompen el ritmo regular de la comunidad en un sentido o en otro. Esto quiere decir que así como cada comunidad tiene su ritmo, en una misma comunidad puede tener diferentes comportamientos a lo largo de su vida.

Por todo ello, es muy importante encontrar el ritmo correcto de cada comunidad porque es clave para su desarrollo. E imponer una exigente agenda desde fuera a base de calendarios apretados y objetivos ambiciosos puede dar al traste con la comunidad.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la comunidad durará mientras dure el interés de sus miembros. Por lo que podría resultar absolutamente absurdo imponer un calendario a un grupo de personas que ya no tienen interés por trabajar juntas.

1.4.Fases por las que pasa una comunidad de Práctica

Etienne Wenger (1998) en su primer libro *Communities of practice: learning, meaning, and identify* ya defendía que “el aprendizaje no se puede diseñar: sólo se puede facilitar o “frustrar”. De este modo, dejaba bien claro que resulta inútil cualquier intento de implantar o crear comunidades. Puesto que cómo ya hemos visto anteriormente, el propio término comunidad conlleva ese sentido de pertenencia natural y espontáneo que va en contra de cualquier maniobra de carácter impositivo.

Sin embargo, Wenger propone en esta obra y más aún en *Cultivating Communities of practice* (2002) que lo que sí se puede hacer es propiciar, fomentar, facilitar que las comunidades surjan, afloren o crezcan. En definitiva, lo que sí se puede y se debe hacer es *cultivar* comunidades de práctica. Porque de lo contrario dejaríamos demasiado en manos del caprichoso azar la oportunidad de compartir el aprendizaje y el conocimiento de sus posibles miembros.

Los casos paradigmáticos, Xerox y solicitudes médicas, que dieron origen al término *Comunidad de práctica* y que hemos descrito en el apartado 1.2 son dos casos que podríamos clasificar claramente como espontáneos. Son los propios empleados los que identifican la necesidad y actúan por su propia iniciativa. Este aspecto, el de la espontaneidad, es un claro factor de éxito que – como veremos más adelante- garantiza el interés y el compromiso mutuo entre sus integrantes. Lo que pronostica una consolidación y maduración fácil de la comunidad.

Pero, estas situaciones no suelen darse con frecuencia, por lo que es necesario que las organizaciones, los departamentos de recursos humanos o los directores de departamentos que estén interesados en crear comunidades de práctica estén atentos a los pequeños movimientos, actitudes o comportamientos que puedan convertirse en la semilla, que una vez *cultivada*, de su fruto en forma de comunidad de práctica (CdP).

Wenger, McDermott y Snyder (2002), basándose en un estudio realizado por la American Productivity and Quality Center²⁹, proponen 4 posibles estrategias de las que – si se sabe aprovechar la oportunidad- podrían derivar comunidades de práctica. La primera de ellas son las comunidades de ayuda. Es posible crear un grupo de ayuda donde los miembros que tengan algún problema al desempeñar su quehacer diario puedan acudir y solicitar el apoyo de sus compañeros. Esta es una iniciativa que se utiliza en los servicios de urgencias de algunos hospitales de la red de hospitales públicos de Cataluña para establecer diagnósticos. Se envía un correo electrónico a todos los centros sanitarios del grupo con los síntomas del paciente y el personal que lo recibe realiza su propuesta de diagnóstico. En muchas ocasiones, es una relación bidireccional por lo que el resto de los servicios conectados no se benefician del conocimiento y la *comunidad* como tal queda al margen.

²⁹ American Productivity & Quality Center, *Building and Sustaining Communities of Practice: Continuing Success in Knowledge Management* (Houston: American Productivity & Quality Center, 2000)

En segundo lugar, otra buena opción sería crear una comunidad de buenas prácticas. Se trata de un grupo de profesionales que compartan las mejores o las buenas iniciativas que hayan podido desarrollar en un ámbito concreto. Por ejemplo, sería muy provechoso para un equipo de docentes compartir sus experiencias en los usos de la denominada web 2.0 en las aulas. Y recoger las mejores iniciativas.

Asimismo, puede resultar muy provechoso aprovechar la posible implantación de un sistema de gestión del conocimiento para compartir documentos, materiales, artículos e información de todo tipo sobre un tema de interés para los miembros de un grupo que podría constituir una comunidad de gestión de conocimiento. Dar el salto de aquí a compartir las experiencias profesionales de cada uno en diferentes ámbitos puede ser relativamente fácil.

Y, finalmente, la última de las opciones que proponen estos autores sería la de crear un grupo que se dedique a mejorar e innovar procesos, lo que ellos denominan una comunidad de innovación. Aunque estaría muy próximo del de buenas prácticas, en este caso el grupo debería trabajar las nuevas propuestas conjuntamente. De este modo, compartir las experiencias del día a día consistiría en una simple vuelta de tuerca más.

De estas cuatro propuestas no sería difícil -con la ayuda y complicidad de los responsables competentes- derivar en comunidades de práctica cohesionadas y consolidadas si conseguimos crear un clima de compromiso mutuo entre sus miembros.

Sea como fuere la organización debe estar *ojo avizor* a cualquier movimiento que pueda propiciar el surgimiento de una comunidad de práctica incipiente. La llegada de nuevas incorporaciones, por ejemplo, puede ser una buena oportunidad – como también apunta Wenger (1998)- para crear un grupo o *comunidad* de acogida por parte de los empleados veteranos y formar parte del circuito de formación del departamento de RRHH. El Reial Automòbil Club de Catalunya (RACC) lleva muchos años con una iniciativa de este tipo que está dando muy buenos frutos a la vez que mejora y adelanta el período de rendimiento de los profesionales recién llegados de un modo muy eficiente.

Por último, no hay que descartar otro tipo de comunidades que se pueden dar en el seno de la organización, son las comunidades que hemos denominado *de valor* y que, en un momento dado, pueden evolucionar su comportamiento hacia el propio de una comunidad de práctica. De hecho, incluso podrían funcionar en diferentes momentos de un

modo y del otro. Estas comunidades son las de aprendizaje y de interés, más adelante veremos sus características y que aspectos comparten y cuáles no con las CdPs.

Llegados a este punto, ya hemos identificado que las comunidades de práctica pueden surgir de manera espontánea o pueden ser cultivadas partiendo de otras comunidades o grupos que con la ayuda de la organización podrían derivar en incipientes comunidades de práctica. Visto esto pasemos a analizar por qué fases o etapas pasan estas comunidades.

Según Wenger, Mc Dermott y Snyder (2002), las CdPs pasan las siguientes etapas:

FASES	DESCRIPCIÓN
1ª Fase	Identificación y creación de grupos potenciales (comunidades de ayuda, comunidades de buenas prácticas, comunidades de gestión de conocimiento, comunidades de innovación). También se identifican los posibles coordinadores /moderadores
2ª Fase	Cohesión. En este momento se verá si la CdP es realmente viable. Se legitima al moderador.
3ª Fase	Maduración. Se clarifican los límites, los roles y el foco de la CdP
4ª Fase	Gestión de la CdP. Se establece una agenda, surgimiento de los productos, necesidad de proponer nuevos temas por parte del moderador, etc.
5ª Fase	Transformación. La CdP se muere o se transforma.

Tabla 3 [elaboración propia]: Fases de una CdP según Wenger, McDermott y Snyder (2002)

Como veremos más adelante también el moderador es una pieza clave en la fase de maduración /consolidación de las comunidades de práctica y su legitimación va unida al proceso de maduración, porque es a partir de su intervención que la comunidad funciona a pleno rendimiento.

Sin embargo, como ya iremos comprobando a lo largo de este trabajo, no todos los autores comparten la idea de Wenger (1998) respecto a que “el aprendizaje no se puede diseñar” y parten de premisas muy distintas a la hora de describir las fases por las que atraviesa una comunidad de práctica. Puesto que el hecho de considerar que las comunidades de práctica pueden ser creadas e impuestas por la dirección determina absolutamente sus propuestas.

Este es el caso por ejemplo de los autores Pérez-Montoro y Martínez (2008) que consideran que contar con un grupo entusiasta dispuesto a recibir el encargo de creación y compartición de conocimiento es suficiente para consolidar una comunidad de práctica. En la siguiente tabla se describen las 4 fases que defienden:

FASES	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
1ª Fase	<i>Proto-comunidad de práctica</i>	- Grupo de gente entusiasta - No existe transferencia de conocimiento
2ª Fase	<i>Comunidad de práctica desarrollada</i>	- Comunidad de práctica genuina - Transferencia de conocimiento - Intercambio de información de manera presencial
3ª Fase	<i>Comunidad de práctica consolidada</i>	- Moderador con responsabilidades específicas - Miembros activos que comparten un calendario de reuniones presenciales - Introducción de las nuevas tecnologías para establecer intercambios a través de estrategias virtuales
4ª Fase	<i>Comunidad de práctica madura</i>	- Comunidad altamente consolidada, invisible e integrada en los procesos diarios - La CdP se convierte en una parte importante del ADN de la organización

Tabla 4: Fases de una CdP según Perez-Montoro y Martínez (2008) en “Success factors of...”³⁰

Si comparamos el modelo de Wenger, Mc Dermott y Snyder (2002) y el de Perez-Montoro y Martínez (2008) veremos que hay dos fases que las diferencian especialmente, que son la fase inicial o 1ª Fase y las fases 5ª y 4ª, respectivamente. Sin embargo, las fases centrales, de desarrollo y consolidación, no son tan diferentes en esencia. Esto es porque la concepción de lo que son las comunidades de práctica y el cómo conseguir que estas afloren en el seno de la organización es muy distinta para estos autores.

Ya hemos visto que en el caso de Wenger, Mc Dermott y Snyder (2002) el punto de partida para *cultivar* comunidades de práctica debe ser una comunidad incipiente o un grupo al que se le esté motivando para compartir iniciativas, experiencias o buenas prácticas y de ahí derivar a una CdP consolidada. Sin embargo, para Perez-Montoro y Martínez (2008) identificar un grupo entusiasta de gente dispuesto a colaborar y a cumplir los objetivos marcados por la dirección es, desde su punto de vista, suficiente para *poner en marcha* una comunidad de práctica. En el capítulo 3 de este trabajo comprobaremos que es muy difícil garantizar el éxito de una CdP si no hay una base más sólida, si no existe un claro factor de cohesión y un compromiso entre sus miembros no sólo con la institución.

Sorprende más aún la propuesta de la cuarta fase de Perez-Montoro y Martínez (2008). Considerar que una comunidad de práctica madura es aquella que está tan altamente consolidada que, se ha convertido en *invisible* es claramente contradictorio con relación a la definición del término comunidad, que ya hemos abordado en el apartado 1.1

³⁰ Pérez-Montoro M., Martínez, J. (2008) “Success Factors of Communities of Practice in Public Administration: The Case of Catalonia’s Government”

del capítulo 2 Sí que es cierto que, en las CdPs que consiguen madurar en el entorno organizacional, traspasan a éste de manera tácita su espíritu y transforman, sin pretenderlo, la cultura de la empresa. Incluso de algunas comunidades de práctica nacen nuevos equipos de trabajo que la institución fomenta por el grado de complicidad y nivel de sinergias que se establecen entre sus miembros, lo que hace que aumente notablemente su rendimiento. Pero nunca será invisible. La comunidad es un grupo altamente cohesionado e identificable.

Para aquellos que pensaron y diseñaron comunidades de práctica admitir que, por su propia naturaleza, su última fase puede ser la simple muerte de la propia comunidad, tiene unas connotaciones muy negativas. A nadie le gusta admitir que su *proyecto* ha llegado a su fin. Sin embargo, tratándose de comunidades de práctica auténticas lo más probable es que esto sea así. Wenger, Mc Dermott y Snyder (2002) identifican cuatro posibles finales de las comunidades de práctica. Para comenzar, las comunidades de práctica mueren por el simple hecho de que sus miembros pierden el interés o el problema que les preocupaba deja de existir. Se desvanecen perdiendo miembros y energía. Una comunidad de ingenieros de proyecto, por ejemplo, después de haber resuelto los problemas de la compañía, se disuelve.

En ocasiones se transforman en una especie de “club social”. Una CdP potente puede ir perdiendo interés o desplazando su foco de interés de los propios de la organización a los de sus propias vidas personales. Creando así, un grupo de relaciones personales que mantiene el contacto y se siguen encontrando esporádicamente.

Otras veces, las comunidades se mezclan y se funden con otras comunidades. Puede darse el caso de una CdP descubra que su tema de interés se solapa con el de otra y se acaben fundiendo. También puede suceder que desde la comunidad global derive alguna pequeña comunidad con foco y necesidades distintas. Una comunidad mayor puede dar lugar a dos comunidades más pequeñas.

Y, en otras, las comunidades evolucionan hacia auténticos departamentos que mantienen unas particulares competencias y enlaces con el resto de la organización a través de los miembros de la comunidad. Estos departamentos asumen todas las estructuras y funciones de las unidades formales. Por supuesto, además, pueden ser un vehículo de intercambio de conocimiento informal entre iguales, pero la estructura institucional constituye una transformación radical de la comunidad en sí misma y de su relación con la organización.

Por último, los autores Molina y Marsal (2002), hacen una propuesta bastante alejada de la idea que defiende Wenger, defendiendo la implantación directa posterior a la aprobación de los directivos competentes. Eso sí, consideran que los miembros de la comunidad deben ser personas que “han tenido conocimiento de la puesta en marcha del grupo y voluntariamente se integran en él, aportan ideas y documentos, elaboran las conclusiones y participan en las reuniones personalmente o, si se da el caso, vía teléfono o videoconferencia. Tanto el ingreso como la baja en la Comunidad de *Aprendizaje*³¹ han de ser voluntarios”. Cómo veremos, el voluntariado es el único resquicio a la espontaneidad que dejan Molina y Marsal (2002). Estos autores proponen 5 fases para la creación de lo que denominan comunidades de aprendizaje, como se puede apreciar en la tabla 5.

Si comparamos esta propuesta de fases con la de Wenger, Mc Dermott y Snyder (2002), vemos que las coincidencias son inexistentes, porque lo que están presentando estos autores no es una comunidad. Es más bien un equipo de proyecto -basado en el voluntariado-. No aparece el factor de cohesión propio de las comunidades, ni la figura del moderador como un elemento clave en el proceso de consolidación de la CdP. Sin embargo, sí que lo nombra al describir la estructura en función de las figuras que actúan en las Comunidad de Aprendizaje o *de práctica* (Promotor, Moderador, Documentalista y Experto)³². Tal y como lo plantean los autores Molina y Marsal (2002) la Comunidad de Aprendizaje se mueve siempre en un terreno sólido y estable. No hay una evolución en cuanto a niveles de compartición de conocimiento o diferentes ritmos de rendimiento. Simplemente, se reúnen y realizan el trabajo para el que se les ha convocado y por el que además, serán evaluados. Lo único que tienen en cuenta estos dos autores es que puede resultar difícil “romper el hielo” (y para solucionarlo proponen algunas estrategias en las que no nos detendremos) o “mantener el interés” para lo que proponen ideas como la de crear actividades en el seno de la comunidad, por ejemplo, invitar a expertos. Esta es una dinámica impensable en el seno de una comunidad real y mucho más propia de los grupos

³¹ En la Pág. 104 dicen textualmente: “Las comunidades de aprendizaje (Communities of practice o Learning Communities) son grupos de trabajo creados en el seno de una organización con el fin de aportar y renovar ideas, profundizar, crear adquirir e intercambiar conocimiento relevante para la organización”. Pese a que no compartimos para nada la definición, que no reúne en absoluto los criterios expuestos en el apartado 3.2.2, si nos parece aceptable el uso de comunidad de aprendizaje como equivalente del término comunidad de práctica. Puesto que al fin y al cabo las CdPs no son otra cosa que un tipo de comunidad de aprendizaje cuyo objeto de estudio es la práctica profesional, tal y como veremos en el apartado 3.5.

³² En el apartado anterior, 3.2.3 ya hemos visto las diferentes figuras que intervienen en una CdP

de trabajo, lo que pone de manifiesto claramente que los autores Molina y Marsal están aplicando el término comunidad para algo que no lo es.

FASE	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
1ª Fase	Creación del comité de impulso	Se crea un comité que puede estar formado por representantes de las diferentes áreas. El comité se responsabiliza de identificar las áreas de interés estratégico coordina los trabajos de los grupos y los disuelve si se da el caso. También es el encargado de informar a la dirección sobre la marcha de la CA.
2ª Fase	Elevación de propuesta de una comunidad de aprendizaje	El promotor -persona que propone al equipo de dirección la creación de la CA- será quien redacte un documento enumerando los objetivos, los ámbitos de interés, las aplicaciones prácticas, los posibles participantes, expertos y personas invitadas y elevará la propuesta al comité de impulso
3ª Fase	Constitución de la Comunidad de Aprendizaje	Una vez aprobada la propuesta se organiza una sesión de puesta en marcha en la cual se plantean los objetivos, las funciones y el calendario de actividades.
4ª Fase	Continuidad	Se deben establecer unos indicadores que ayuden a evaluar los resultados obtenidos. Se aconseja que el promotor y los participantes programen reuniones bimensuales de seguimiento de los progresos realizados. El Comité de impulso recibirá un resumen de las reuniones y será el encargado del reconocimiento del trabajo realizado
5ª Fase	Aplicación y difusión	En esta última fase se concretan los resultados obtenidos y se transfieren al resto de la organización mediante sesiones de presentación, acceso a bases de datos u otros tipos de difusión internas que se estimen convenientes.

Tabla 5 [elaboración propia]: Fases de las CdPs según Molina y Marsal (2002)

Finaliza aquí nuestra comparación entre las propuestas examinadas –que hasta donde alcanza nuestro conocimiento es más bien escasa-. Tomando como referencia la clasificación de Wenger, Mc Dermott y Snyder (2002) hemos echado en falta una consideración que en los casos paradigmáticos presentados en el apartado 1.2 del capítulo 2 se recogían como un rasgo distintivo de las comunidades de práctica que no es otro que la espontaneidad. Tal y como hemos venido diciendo, las comunidades de práctica de Xerox y los tramitadores de solicitudes surgieron de manera totalmente espontánea. Y parece ser que todos los autores se han olvidado de que este acontecimiento es posible. Las CdPs pueden surgir de manera espontánea, movidas por una imperiosa necesidad como demuestran estos casos paradigmáticos y otros casos que analizaremos en el capítulo 3 de este trabajo.

Este hecho hace que la primera fase de una comunidad de práctica pueda ser muy distinta si se trata de una comunidad que ha surgido de manera espontánea o de una manera *cultivada*. Atendiendo al criterio de espontaneidad para calificar a las comunidades y basándonos en la bibliografía consultada y en los casos observados durante estos años de investigación proponemos esta clasificación y caracterización de las fases:

	Comunidades de práctica no espontáneas	Comunidades de práctica espontáneas
Fase 1: grupos potenciales/comunidades incipientes	- Identificación y creación de grupos potenciales (comunidades de ayuda, comunidades de buenas prácticas, comunidades de gestión de conocimiento, comunidades de innovación). También se identifican los posibles coordinadores/moderadores	-compartición de conocimiento y experiencias, de manera espontánea, sin orden establecido y según necesidades - se identifica el moderador
Fase 2: comunidades cohesionadas	- intercambio de conocimiento - proceso de cohesión - legitimación del moderador	- legitimación del moderador
Fase 3: comunidades consolidadas	- se determina el foco de la CdP - se clarifican los límites - se identifican los roles: el moderador, el experto, el líder.	- se determina el foco de la CdP - se clarifican los límites -se identifican los roles: el moderador, el experto, el líder.
Fase 4: comunidades maduras	- aparece la necesidad de gestionar la CdP - se intensifica la labor del moderador: gestionando la documentación que se aporta, se establece una agenda, propone nuevos temas, etc. - surgen los productos	- aparece la necesidad de gestionar la CdP -se intensifica la labor del moderador: gestionando la documentación que se aporta, se establece una agenda, propone nuevos temas, etc. - surgen los productos
Fase 5: comunidades transformadas	- la CdP muere (cese de la actividad) o se transforma en otra cosa: club social, equipos de trabajo o nuevas comunidades derivadas de la primera	- la CdP muere (cese de la actividad) o se transforma en otra cosa: club social, equipos de trabajo o nuevas comunidades derivadas de la primera

Tabla 6[elaboración propia]: Fases de las comunidades de práctica

Así pues, podemos observar en la tabla propuesta que las caracterizaciones de las fases 2 y 3 son diferentes en función de si la comunidad de práctica ha surgido de manera espontánea o no. En la fase 1ª la diferencia estriba en que la organización no debe preocuparse en buscar la oportunidad de la creación de *grupos o seudocomunidades* que puedan derivar en comunidades de práctica. Sino que basta con que sea receptiva respecto a la comunidad que ha aparecido y facilitar su consolidación a lo largo de las siguientes fases. En la fase 2ª no existe el riesgo como podría suceder en el caso de las comunidades

no espontáneas de que la comunidad no llegue a ser tal por no haber conseguido el nivel adecuado de cohesión. Las comunidades espontáneas cuentan con un compromiso de tal magnitud que este riesgo es inexistente. Dado que son sus miembros los que han tomado la iniciativa y se han comprometido con el resto y los que parten de una necesidad clara que ellos mismos han detectado – no la organización- y que desean resolver. Esto no quiere decir que las comunidades espontáneas estén fuera de todo peligro y su longevidad esté asegurada. Hay multitud de factores, principalmente, externos a la comunidad que pueden truncar su consolidación. Una intervención demasiado intrusiva por parte de la organización, la elección equivocada del moderador, o un simple cambio de plataforma virtual puede dar fin a la CdP, sin posibilidad de retorno. Pero esto es algo que veremos de manera exhaustiva en el capítulo 4 de este trabajo. El resto de fases, una vez se ha legitimado el moderador, son idénticas para los dos tipos de comunidad de práctica, para las que son espontáneas y para las que no lo son.

2. Otras estructuras organizativas

Dentro del contexto de las organizaciones, a menudo se acostumbra a crear y desarrollar pequeños grupos o comunidades (estructuras organizativas, en definitiva) para mejorar el funcionamiento interno y cubrir así, de una forma más eficiente, los objetivos perseguidos.

Un tipo especial de estas estructuras organizativas son las comunidades de práctica. Pero si dejamos al margen este tipo de comunidades y revisamos las diferentes estrategias que se acostumbran a implementar en las organizaciones, es posible distinguir tres grandes tipos de agrupaciones o estructuras organizativas: los grupos, los equipos de trabajo y las comunidades.

2.1 Grupos y equipos de trabajo

Ya hemos visto en los apartados 1.2 y 1.3 del capítulo 2 qué es una comunidad y qué la caracteriza. A modo de resumen, podemos definir las comunidades como conjuntos, agrupaciones o congregaciones de personas que viven unidas bajo ciertas constituciones y reglas. Por el contrario, los grupos y equipos de trabajo debemos entenderlos como grupos de personas organizados para una investigación o servicio determinado.

Seguramente, el elemento que más claramente diferencia a los grupos y equipos de las comunidades es que los primeros trabajan con la finalidad de alcanzar un objetivo, que es lo que les une y lo que les da razón de ser. Sin embargo, en las comunidades es el hecho de compartir lo que las define. Se comparten cosas: zonas, servicios o intereses. Así, como ya hemos destacado anteriormente, en el caso de una comunidad de propietarios es el uso común del edificio lo compartido; y en una comunidad educativa, los servicios e intereses del centro de formación. No hay un objetivo concreto sino que forman parte de algo común a los demás o de interés de todos. Te pueden seleccionar para formar parte de un grupo o equipo, pero no para serlo de una comunidad. Formas parte de una comunidad, simplemente, por estar en ella, por compartir cosas con ella, por regirte por sus normas más o menos explícitas.

En el contexto de las organizaciones, es posible identificar diferentes tipos de grupos, equipos de trabajo y comunidades. Entre los principales tipos de grupos podemos distinguir entre los grupos de trabajo formal e informal. Entre los equipos de trabajo podemos discriminar entre los equipos de trabajo de solución de problemas, los equipos autodirigidos, los equipos multidisciplinares y los equipos virtuales. En el caso de las comunidades podemos distinguir, en cambio, las comunidades de interés, las de aprendizaje y las de práctica.

En la mayoría de las ocasiones las comunidades de práctica se desarrollan en el seno de la propia organización. No es difícil, por tanto, confundirlas con los grupos que se despliegan dentro de este contexto.

En el contexto de las organizaciones, los grupos deben ser entendidos como unas estructuras o colectivos formados por dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y que se han articulado para cubrir objetivos particulares.

En este tipo de contextos, los grupos acostumbran a tener asignadas una serie de funciones y se utilizan para desplegar ciertas estrategias organizativas. Así, por ejemplo, son especialmente adecuados para la modificación de conductas, actitudes y valores y en el disciplinamiento de sus miembros. Sin ir más lejos, pueden servir para ejercer presión sobre miembros que incumplen las normas a fin de que se adhieran a ellas. Por otro lado, son útiles además en la toma de decisiones y la negociación. Miembros con diversos antecedentes pueden aportar diferentes perspectivas al proceso de toma de decisiones. Esto no significa, sin embargo, que las decisiones grupales siempre sean mejores que las decisiones individuales.

Existe un núcleo de características comunes que definen, al menos en parte, a los grupos en los contextos organizativas. Entre estas se pueden destacar, por ejemplo, que acostumbran a presentar ciertos patrones de comunicación interna. Esta comunicación puede canalizarse a través de un miembro clave o fluir libremente entre todos los miembros de un grupo. Por otro lado, otro rasgo característico es que cuando las interacciones grupales son eficaces pueden influir en la motivación. Si, por ejemplo, los miembros de un grupo participan en el establecimiento de objetivos, es probable que se comprometan más profundamente con el cumplimiento de las metas grupales. Además, el liderazgo juega también un papel importante en el contexto de procesos grupales. La comprensión de los conceptos referidos a los grupos contribuye al entendimiento de las interacciones entre líderes y seguidores, así como al de las interacciones entre todos los miembros del grupo. Por últimos, los grupos también ofrecen claras ventajas a los individuos que los componen. Brindan satisfacción social a sus miembros, lo mismo que una sensación de pertenencia y de apoyo a las necesidades de los individuos, promueven la comunicación y dan seguridad.

Es importante resaltar que en el contexto de las organizaciones conviven gran variedad de grupos, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. En este sentido, los grupos en los contextos organizativas pueden ser clasificados de múltiples maneras y de acuerdo a diferentes criterios. Los criterios generales más utilizados habitualmente (sin tener un carácter excluyente) para clasificarlos son el de temporalidad, el de finalidad, el de jerarquía y el de actividad.

Según el criterio temporal, a partir del tipo de estabilidad de las relaciones que cohesionan sus miembros, es posible distinguir dos diferentes tipos de grupos: los grupos permanentes y los temporales. Los grupos permanentes se conciben como estables en el tiempo y se encargan de las tareas habituales de funcionamiento y mantenimiento de la organización. La permanencia temporal de estos grupos no impide que haya cambios en su composición. Valgan como ejemplo los distintos departamentos que componen una empresa. En cambio, los grupos temporales (o creados “ad hoc”) se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc.

Por otro lado, según un criterio de finalidad, a partir de los objetivos que persiguen, es posible distinguir cuatro diferentes tipos de grupos en estos contextos: los grupos de producción, los de solución de problemas, los de resolución de conflictos y los de cambio y

desarrollo organizacional. En los grupos de producción sus integrantes realizan conjuntamente un determinado trabajo. Configuran los departamentos y unidades de la organización. Los grupos de solución de problemas se centran en problemas particulares de la propia organización. Los círculos de calidad o los grupos para el estudio de proyectos, son claros ejemplos de este tipo de grupos. Los grupos de resolución de conflictos se encuentran orientados a afrontar situaciones de enfrentamiento entre diferentes partes de la organización o de ésta con el exterior. Se trata fundamentalmente de grupos de negociación. Por último, los grupos de cambio y desarrollo organizacional incluyen diferentes grupos y técnicas grupales. Entre otros, como ejemplos podemos señalar los grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupos de sensibilización.

Además, según un criterio jerárquico, a partir de la ubicación en la estructura organizacional, es posible distinguir dos diferentes tipos de grupos: los grupos de diferenciación vertical y los de diferenciación horizontal. Los grupos de diferenciación vertical se encuentran compuestos por miembros que pertenecen, a su vez, a diferentes estructuras organizativas que van desde la alta dirección (“vértice estratégico”), pasando por los grupos directivos intermedios (“línea media”), hasta los grupos no directivos (“núcleo operativo”). Los grupos de diferenciación horizontal coinciden, en cambio, con los distintos grupos funcionales, grupos que proporcionan servicios especializados (relativos a la producción, investigación, etc.) basados en competencias particulares, y comités temporales, creados con diferentes misiones, fundamentalmente de asesoramiento y toma de decisiones.

Por último, según el criterio de finalidad, es posible distinguir dos diferentes tipos de grupos de trabajo: los grupos de actividad grupal y los de actividad individual. Los grupos de actividad grupal son equipos con tareas interdependientes, objetivos e incentivos grupales, relaciones estables, etc. En los grupos de actividad individual predominan, en cambio, la actividad y los valores individuales. Los miembros apenas tienen más vínculo entre sí que compartir un espacio, una tarea, una especialidad profesional o estar a las órdenes de un mismo jefe. Un “equipo de ventas” en el que, entre otras condiciones, se proporcionan comisiones individuales (lo cual genera competición entre sus miembros), puede ser entendido como un claro ejemplo de este último tipo.

Dejando al margen estos criterios generales de temporalidad, finalidad, jerarquía y actividad, dentro de la literatura especializada existe cierto consenso a la hora de aceptar y ordenar los grupos organizativos según el grado de formalidad que los caracteriza. Esta clasificación ha sido propuesta por Stephen P. Robbins en su manual *Organizational*

Behavior (2004) y coincide también con la clasificación que también proponen los autores Hellriegel & Slocum (2004). Según esta clasificación, los grupos se pueden ordenar bajo dos grandes categorías: los grupos formales y los informales.

Los grupos formales se encuentran definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizativas. Los seis miembros que conforman una tripulación de vuelo, son un ejemplo de un grupo formal. Se trata de grupos definidos y planificados para lograr los objetivos de la organización. Departamentos o comisiones, por ejemplo, independientemente de otros criterios, comparten su carácter formal. Dentro de éstos se estipulan los grupos de mando y de tareas. Los grupos de mando se determinan por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Los grupos de tareas también están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada. También se les denomina grupos funcionales.

En contraste, los grupos informales se presentan como alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social. Tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos son un ejemplo de un grupo informal. Surgen de las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización y están orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes. Grupos que se constituyen por lazos de amistad o atractivo, grupos de personas que comparten una misma problemática, pueden ser ejemplos de este tipo. Dentro de los grupos informales se distinguen los grupos de interés y los grupos de amigos. Los grupos de interés son miembros de la organización que podrían afiliarse para lograr un objetivo específico de interés común (como el intercambio de días festivos o mejorar sus condiciones salariales). En los grupos de amistad, en cambio, sus integrantes comparten características concretas como la edad u orígenes similares, y con frecuencia rebasan el contexto laboral.

Stephen P. Robbins (2004) pone especial interés en diferenciar los equipos de trabajo de los grupos de trabajo. Según este autor, un grupo de trabajo es aquel en el que sus miembros se relacionan principalmente para compartir la información y tomar decisiones de forma que se pueda ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad. Su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de

cada miembro del grupo. No existe la sinergia positiva necesaria que pudiese crear un nivel de desempeño general mayor al de la suma de las contribuciones. Sin embargo, en el caso de los equipos sí que generan esa sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado, con lo que la suma de sus esfuerzos individuales es mayor. La gerencia busca esa sinergia positiva que permitirá a sus organizaciones incrementar el desempeño. El uso extensivo de los equipos crea el potencial para que una organización genere mayores resultados sin un incremento en las contribuciones.

Los equipos pueden ser clasificados con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipo que se encuentran en una organización son los equipos de solución de problemas, los equipos autodirigidos y los equipos multidisciplinarios.

En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces, sin embargo, tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas. Un ejemplo de los equipos de solución de problemas son los círculos de calidad. Los equipos autodirigidos son, en cambio, grupos de empleados (normalmente de 10 a 15) que asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general, esto incluye la planificación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y la ejecución de las acciones sobre los problemas. Los equipos de trabajo completamente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno. Por último, los equipos multidisciplinarios se encuentran formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Los equipos multidisciplinarios son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y así como coordinar proyectos complejos.

Es importante señalar también que Robbins (2004) distingue un cuarto equipo que denomina equipos virtuales que usan la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común. Estos equipos pueden hacer lo mismo que hacen los demás equipos, como intercambiar información, tomar decisiones, completar tareas, y además incluir miembros de la misma organización o conectarlos con empleados de otras organizaciones, por ejemplo proveedores o socios. Pueden reunirse por pocos días para solucionar un problema, unos meses para completar un proyecto o existir de manera permanente.

2.2 Las comunidades de valor: comunidades de aprendizaje y de interés

Como ya hemos apuntado, las comunidades pueden ser identificadas como el tercer tipo de estructuras organizativas, junto a los grupos y a los equipos de trabajo, que suelen desarrollarse para mejorar el correcto funcionamiento de las organizaciones. Si dejamos al margen las de práctica que también forman parte de este grupo, podemos distinguir otros dos grandes tipos de comunidades: las comunidades de aprendizaje y las comunidades de interés.

Comencemos describiendo las comunidades de aprendizaje. Las comunidades de aprendizaje (CdAs) son contextos en los que los alumnos aprenden gracias a su participación e implicación, en colaboración con otros alumnos, con el profesor y con otros adultos, en procesos genuinos de investigación y construcción colectiva del conocimiento sobre cuestiones personal y socialmente relevantes (Onrubia 2004).

La premisa en que se apoya la idea de las aulas como comunidades de aprendizaje es la consideración de que el aprendizaje individual es, en buena medida, inseparable de la construcción colectiva de conocimiento, y que tal construcción colectiva constituye el contexto, la plataforma y el apoyo básico para que cada alumno pueda avanzar en su propio conocimiento. De acuerdo con esto, la actividad de las aulas que se estructuran como comunidades de aprendizaje no se organiza, como en las aulas tradicionales, en torno a la transmisión por parte del profesor de determinados contenidos preestablecidos, sino en torno a procesos de investigación sobre determinados temas previamente consensuados entre profesor y alumnos, y que profesor y alumnos abordan de manera conjunta y colaborativa.

Estos procesos pueden tomar formas concretas diversas, como la elaboración de proyectos, el análisis de los casos, la resolución de situaciones-problema o la preparación de productos que serán presentados públicamente. El carácter auténtico y relevante de las situaciones, actividades y tareas basadas en los procesos de construcción colaborativa de conocimiento que se llevan a cabo en las aulas que se estructuran como Comunidades de aprendizaje se concreta en toda una serie de rasgos que defieren radicalmente de los rasgos que caracterizan típicamente la actividad en las aulas tradicionales (Onrubia 2004). Así, en un aula organizada como una comunidad de aprendizaje, profesor y alumnos abordan habitualmente tareas globales y complejas, cuya resolución exige utilizar de manera combinada conocimientos y habilidades de diversa índole. Considerando en este marco la

diversidad de los alumnos como un recurso esencial para favorecer el aprendizaje y beneficiándose de algo que la enseñanza tradicional nunca pudo lograr: que los alumnos aprendan el mismo conocimiento de la misma manera y al mismo tiempo.

De esta manera, por ejemplo, los alumnos de una asignatura como física, aprenden a resolver los ejercicios conjuntamente y comparten la manera de entender los conceptos de modo que aquellos a los que les sea más difícil razonar y comprender el proceso de cómo resolver un problema puedan al escuchar a sus compañeros resolverlos. Y así lo aprenden todos a la vez.

Dentro de este contexto educativo, es importante también remarcar la influencia del e-learning en el crecimiento del interés por las comunidades de aprendizaje. La formación a distancia virtual propicia sin lugar a dudas esta tendencia al alza. Encontramos ejemplos en el ámbito de la formación reglada, como por ejemplo, en el campus virtual de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), pero también en las aulas de plataformas de formación concebidas por algunas grandes empresas, como Virtaula de “La Caixa” o incluso en los propios foros de intranets empresariales de cualquier naturaleza, a saber, consultoras, sector sanitario, etc. En todos estos ámbitos es relativamente frecuente encontrar iniciativas para compartir el proceso de asimilación de nuevas competencias o nuevos conocimientos. En el ámbito de la docencia secundaria obligatoria cada vez es más frecuente el uso de las comunidades de aprendizaje como recurso formativo.

Para acabar esta caracterización hemos de dejar claro que las comunidades de aprendizaje no se resumen exclusivamente en las aulas de la enseñanza y la educación, sino que son claramente exportables a contextos organizativas, al igual que las comunidades de práctica. De hecho, las comunidades de práctica no dejan de ser, en cierta manera, un tipo de comunidad de aprendizaje. La diferencia estriba en que los miembros de las CdAs comparten el aprendizaje sobre una materia o concepto concreto, mientras que las CdPs comparten el aprendizaje y la experiencia profesional. Por ejemplo, en el contexto de una organización, podría darse el caso de que surgiera una comunidad de aprendizaje entorno a una nueva herramienta informática que haya adquirido la empresa. Y que entre unos cuantos compañeros decidieran ayudarse para aprender más rápido su funcionamiento. Está claro que no estamos hablando de comunidades de práctica porque no estamos ante el afán de compartir la experiencia y la manera de enfrentarse o resolver tal o cual tarea, si no ante el proceso de aprender a manejar un nuevo software. La comunidad de aprendizaje finalizará cuando todos los miembros sepan utilizar la nueva herramienta. Sin embargo, si recordamos el artículo de Wenger y Snyder (2000) las

comunidades de práctica no están vinculadas al fin de un proyecto u objetivo concreto, por lo que suelen ser más prolongadas en el tiempo. El fin de las CdPs está sujeto, simplemente, a la desaparición del interés por parte de sus miembros en continuar compartiendo conocimiento.

Pasemos ahora a describir las comunidades de interés. Así como las comunidades de aprendizaje están en gran medida ligadas al e-learning, las comunidades de interés forman parte del corazón de Internet. Fueron los científicos los primeros en utilizar Internet para compartir datos, cooperar en investigaciones e intercambiar información. La llamada World Wide Web fue creada en 1989 por Tim Berners-Lee, que trabajaba en el CERN (Organización Europea de Investigaciones Nucleares). Este sistema de hipertexto, basado en Internet –World Wide Web- fue concebido originalmente para utilizarse como sistema de gestión centralizado y herramienta de comunicación entre los científicos nucleares del propio CERN (Ginebra).

Pero a partir de la segunda mitad de la década de los 90 el uso se fue haciendo extensivo a otros intereses. Seguramente, sin ir más lejos, el fenómeno “fan” ha sido también uno de los mayores impulsores. Seguidores de grupos musicales, cinéfilos, lectores adictos, entre otros. En la actualidad, las casuísticas son infinitas. Desde enfermos de cáncer que comparten desde cómo hacer frente a los efectos de la quimioterapia (en este sentido, desde el Hospital Clínico de Barcelona se está llevando a cabo una iniciativa tan brillante como valiosa bajo el nombre “Fòrum Clinic”), hasta grupos de madres que comparten técnicas de lactancia y de preparación al parto o información sobre guarderías o colegios (como sucede, por ejemplo, en el foro de este sitio web <http://www.crianzanatural.com>), además de poder efectuar compra on-line de productos de puericultura, lactancia, etc.

Las comunidades de interés comparten un interés o pasión común. Los intereses pueden ser tan variados como las aficiones o casuísticas de las personas. Pero el interés común no es la praxis profesional y aunque compartan técnicas o maneras de hacer, el foco común no gira únicamente entorno al aprendizaje de un aspecto concreto. Otra de sus características distintivas, tal y como defienden Amstrong, A. & Hagel, J. (2000), es el mutuo desconocimiento entre sus miembros. Aunque las reuniones presenciales de grupos pequeños entre miembros pertenecientes a la comunidad son relativamente frecuentes, lo habitual es que un miembro no conozca personalmente a la mayoría de sus compañeros. Incluso es muy probable que no conozca a ninguno de ellos.

2.3 Comunidades de práctica y los otros grupos organizativos: un análisis comparativo

Hasta el momento hemos definido las comunidades de práctica y hemos realizado una caracterización de algunas de las principales estructuras o grupos que, además de las comunidades de práctica, son utilizados por las organizaciones para mejorar sus estrategias a la hora de cubrir los objetivos que persiguen. Pasemos ahora a realizar un análisis comparativo entre algunas de esas estructuras organizativas y las comunidades de práctica.

Pero no vamos a realizar ese análisis comparativo entre todas y cada una de las estructuras descritas y las comunidades de práctica, sino que nos vamos a ceñir a comparar sólo aquellos grupos que, por su especial naturaleza, pueden ser confundidos con las propias comunidades de práctica: los grupos formales de tarea, los equipos de solución de problemas, los equipos multidisciplinares, los equipos virtuales, las comunidades de aprendizaje y las comunidades de interés.

Para proceder a ese análisis vamos a extraer primero una serie de elementos de caracterización que nos van a permitir realizar una caracterización sintética de todas las estructuras organizativas elegidas y presentar, más tarde, de una forma más clara un análisis comparativo.

Los elementos de caracterización que utilizaremos se pueden clasificar en dos grandes grupos o categorías generales: elementos organizativos (tipo de liderazgo, vinculación a los procesos de la organización y factor de cohesión) y elementos prácticos de implementación (tamaño, virtualidad, calendario de reuniones, limitación temporal). Todos estos elementos, con la ayuda puntual de algunos casos ilustrativos, nos permitirán más tarde identificar claramente las diferencias y similitudes entre cada uno de ellos y completar así nuestro análisis comparativo.

Comencemos caracterizando el grupo formal. Estos grupos necesitan de un liderazgo convencional, reconocido y activo. La tarea a realizar es lo que les mantiene unidos. Es de los más numerosos de los grupos de trabajo, entre 13-16 personas, porque se consideran que cuantos más miembros sean mejor y más rápido se puede acabar la tarea. Si cada miembro del grupo se especializa en una cosa. La virtualidad es mínima en estos grupos y el ritmo de reuniones es frecuente. El grupo se mantendrá unido hasta la próxima reorganización de la empresa.

Por otro lado, el equipo de solución de problemas funciona de manera más autónoma, el líder delega en el equipo o en algún miembro del equipo. El equipo funciona hasta que el problema se solucione. Para garantizar su capacidad de resolución y agilidad es conveniente que estos grupos no superen las 12 personas, si bien se aconseja un número igual o menor a 10 miembros. La virtualidad puede ser parcial, pero al mismo tiempo será necesario reunirse con frecuencia, mínimo 2 veces por semana.

En el equipo multidisciplinar, al igual que en el caso del equipo de solución de problemas, el liderazgo está delegado en el propio equipo. El número deseable de miembros debe ser entorno a 10 personas. Pueden trabajar de manera virtual aunque necesitarán la presencialidad para reunirse con frecuencia. Y la consecución del objetivo propuesto, solucionar un proceso, será el fin del equipo.

Por otro lado, en el equipo virtual el proyecto encomendado es el factor de cohesión de sus miembros lo que consigue que se lideren ellos mismos. La virtualidad permite comunicarte con un mayor número de personas superando las limitaciones espacio-temporales. Por lo que los equipos virtuales pueden ser mayores. Aunque es probable que necesiten reunirse de vez en cuando, pueden funcionar prácticamente de manera virtual en exclusiva. Sus integrantes se verán afectados por la próxima reorganización, aunque la virtualidad fomenta las relaciones laborales longevas.

Para que una comunidad de aprendizaje funcione, en cambio, es conveniente contar con la figura de un dinamizador o moderador, igual que en el caso de las comunidades de práctica. Lo que mantiene unidos a sus miembros es el objeto de aprendizaje y ésta desaparece cuando ya han aprendido lo que pretendían. El número ideal de miembros es de entre 20 y 25, así se garantiza que los contenidos se van asimilando más o menos a un mismo ritmo. No es necesario reunirse, la comunidad puede funcionar perfectamente sin necesidad de reuniones.

Por el contrario, las comunidades de interés no necesitan de ningún tipo de liderazgo, puesto que es el propio interés lo que mueve a sus miembros. Cada uno extrae aquello que ha venido a buscar, intercambia información, adquiere artículos que precisa, etc. La dinamización carece de sentido en ese contexto. Este tipo de comunidades son muy grandes en cuanto a número de integrantes, funcionan totalmente de manera virtual y sus miembros forman parte de ella mientras encuentren un motivo para conectarse.

Por último, dentro de este mismo esquema sintético, en las comunidades de práctica el papel del moderador/dinamizador es vital para garantizar su éxito. Es necesario que un miembro respetado por el resto controle las intervenciones y los temas propuestos y anime

a todos los integrantes a participar. Además en las comunidades de práctica virtuales el moderador tiene un papel aún más valioso. Puesto que es el encargado de organizar el conocimiento que se intercambia, guardar los archivos que se hayan facilitado, hacer resúmenes de las aportaciones realizadas, etc. Es una misión muy similar a la del moderador de las comunidades de aprendizaje. El factor de cohesión es la voluntad de compartir la praxis profesional. Compartir su experiencia con otros colegas y beneficiarse de la pericia de lo demás. Este interés puede durar de por vida porque siempre habrá cosas nuevas que aprender y compartir. Y el compromiso de sus miembros es un vínculo demasiado fuerte. Para que el intercambio de conocimiento sea suficientemente rico es deseable que el número de participantes sea considerable, entre un mínimo de 50 y un máximo de 80. Tampoco es deseable que el número sea demasiado grande porque entonces se convertiría en una comunidad ingestible. Si las CdPs son virtuales, y es deseable que lo sean –pero no podemos olvidar que también existen comunidades de práctica presenciales que son absolutamente válidas- no necesitarán en absoluto reunirse presencialmente.

En tabla 7 se encuentra recogida de forma sintética la caracterización de todas las estructuras organizativas analizadas

	Tipo de liderazgo	Factor de cohesión	Tamaño	Virtualidad	Calendario de reuniones	Limitación temporal
Grupo Formal de Tarea (o equipo funcional)	Formal	Tarea a realizar	13-16 per.	Mínima	Frecuente	Hasta la próxima reorganización
Equipo Solución de Problemas	Delegado	Problema a solucionar	8-12 per.	Parcial	Muy frecuente	Hasta que soluciona el problema
Equipo Multidisciplinar	Delegado	Procesos a mejorar	8-12 per.	Parcial	Muy frecuente	Hasta que se mejora el proceso
Equipo Virtual	Delegado	Tarea a realizar	15-30 per.	Total	Prácticamente inexistente	Hasta la próxima reorganización
Comunidad de Aprendizaje	Moderador/dinamizador	Aprendizaje	20- 25 per.	Total	Inexistente	Hasta que se han adquirido los conocimientos
Comunidad de Interés	_____	Interés	100-500 per.	Total	Inexistente	Mientras dure el interés
Comunidad de Práctica	Moderador/dinamizador	Compartir la praxis profesional	50-80 per.	Total	Inexistente	Mientras dure el interés y el compromiso de sus miembros

Tabla 7[elaboración propia]: Caracterización sintética de algunas estructuras organizativas

Una vez realizada la caracterización sintética de las estructuras organizativas, vamos a ofrecer un análisis comparativo entre todas ellas y las comunidades de práctica.

Comencemos abordando las similitudes y diferencias entre el grupo formal de tarea y las comunidades de práctica. Como ya apuntamos, estos grupos tienen una tarea fija asignada y de un alto nivel de especificidad que deben llevar a cabo. Por ejemplo, en el departamento de RRHH de una empresa, seguramente operan más de un grupo de tarea formal: selección, contratación, nóminas, prevención de riesgos, formación, entre otros. Probablemente este factor tan específico que puede llevar a un nivel alto de especialización el que podría, llegado el caso confundir a estos grupos con las comunidades de práctica, quizás por el nivel de pericia que pueden llegar a conseguir. Pero ni siquiera la sinergia propia de los equipos, que quizás daría pie a una confusión más difícil de desgranar con respecto a las CdPs, se da en este tipo de grupos. Porque simplemente son un grupo de personas que trabajan juntas todos los días en un conjunto de tareas continuas e interdependientes. Su duración como equipo está totalmente supeditada a la próxima reorganización y no hay ningún compromiso entre ellos.

Pasemos ahora a confrontar los equipos de solución de problemas con las comunidades de práctica. Una de las aplicaciones más habituales para los equipos de solución de problemas en la década de los 80 fue la de círculos de calidad. Éstos son equipos de 8 a 10 empleados y supervisores que tienen un área de responsabilidad compartida y que se reúnen de forma regular para discutir sus problemas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas. Descrito de este modo, para muchos esto podría considerarse una CdP, ya que parecen coincidir sus respectivas definiciones, pero no lo es. Existen algunas características claras, que hemos descrito anteriormente que de entrada ya no nos encajarían: el número de miembros es menor que el de las CdPs, la falta de un liderazgo claro que a diferencia de las comunidades de práctica estos equipos no necesitan y la limitación temporal que viene supeditada a la que los problemas se solucionan. Pero el elemento más claro que les distingue es el factor de cohesión: lo que pretende el equipo es solucionar un problema o varios, en definitiva, alcanzar su objetivo. Y para ello se reunirán las veces que sea necesario, pero no hay una voluntad de compartir su experiencia ni un compromiso con respecto a los otros miembros del grupo. Lo que el equipo busca es resolver aquello que les han encargado y una vez resuelto, no volverán a mantener contacto ni intercambiarán informaciones hasta que no haya un nuevo problema que resolver.

Abordemos ahora la comparación entre los equipos multidisciplinares y las comunidades de práctica. Muchas empresas han utilizado durante décadas equipos

horizontales y sin fronteras. Por ejemplo, la empresa IBM creó un enorme equipo multidisciplinar temporal en la década de los 60 constituido por empleados de diferentes departamentos de la empresa para desarrollar su altamente exitoso *Sistema 360*³³. De forma similar, los comités compuestos por miembros de todas las líneas departamentales son otro ejemplo de equipo multidisciplinar. Estos equipos se distinguen claramente de las comunidades de práctica –además del elemento clave de que por ser un equipo se mueven por un objetivo concreto- en que sus miembros no pertenecen al mismo ámbito de especialidad. Esto hace que sea imposible compartir su praxis profesional y que por tanto se genere intercambio de experiencia en este sentido.

Las similitudes y diferencias entre las comunidades de aprendizaje y comunidades de práctica, aunque menores, están también claras. La frontera entre las comunidades de práctica y las comunidades de aprendizaje es difusa pero consideramos que hay un factor que las distingue claramente. Y es que las primeras surgen y se entienden en el contexto de las organizaciones o de las profesiones. Es decir, pertenecen al ámbito del trabajo diario, a la práctica profesional diaria. De ahí el nombre de comunidad de práctica. Sin embargo, las comunidades de aprendizaje están circunscritas al ámbito docente y al proceso de asimilar conceptos y materias. Pero hay algunos rasgos más que nos ayudan a distinguir las. Así, por ejemplo, la diferencia en el número de integrantes que en las comunidades de aprendizaje es menor que en las CdPs. Y, además, a diferencia de las de práctica, las comunidades de aprendizaje llegan a su fin cuando ya se han adquirido los conocimientos objeto del aprendizaje. Por otro lado, coinciden plenamente en la posibilidad de una virtualidad total en caso de que se prefiera a presencialidad. Y en la necesidad de la existencia de la figura de un moderador/dinamizador. Esta figura al igual que en el caso de las CdPs es de vital importancia para garantizar el funcionamiento de las comunidades de aprendizaje.

Finalicemos este análisis comparando las comunidades de interés y comunidades de práctica. En las comunidades de interés se comparte información y experiencias, y éstas pueden o no que tener que ver con la praxis profesional. Por ejemplo, en CNX (<http://cnx.org>) los profesionales relacionados con el mundo educativo comparten recursos educativos en abierto de forma colaborativa y comparten información sobre novedades de estos recursos. O, también, en EPRINTS (<http://eprints.reclis.org>) se encuentra el primer repositorio de contenidos en abierto, específico para bibliotecarios. Son dos ejemplos muy

³³ Nombre de uno de los ordenadores históricos de IBM, lanzado a mediados de los sesenta; fue pionero en compartir recursos con otros ordenadores interconectados y en poder ser accedido remotamente a través de terminales conector a la línea telefónica. Fue también el primer ordenador atacado por un virus informático, a principios de los años setenta

ligados a la profesión pero en ningún momento profundizan en su conocimiento o pericia, sino que comparten información, novedades y recursos. Como decíamos anteriormente las comunidades de interés son un producto claramente derivado de Internet. Y este tipo de comunidades sólo existen virtualmente. Además, lo habitual es que un miembro no conozca personalmente a la mayoría de sus compañeros. Incluso es muy probable que no conozca a ninguno de ellos. A diferencia de las comunidades de aprendizaje y las de práctica donde sus miembros si se conocen, habitualmente, entre ellos, de manera previa al nacimiento de la comunidad. Sin embargo, una característica que tienen en común las comunidades de interés y las comunidades de práctica es que es el fin del interés la limitación temporal de estos dos tipos de comunidades. Aunque, en el caso de las comunidades de interés son muy longevas, y los intereses se van renovando. Cuando un miembro deja de conectarse es muy fácil que aparezca un miembro nuevo.

Así pues, hemos podido identificar los elementos que pueden compartir y, a la vez, los que pueden diferenciar las comunidades de práctica de las otras estructuras o grupos organizativas analizados.

Lo que nos permite clarificar aún más y mejor — después de la caracterización previa del apartado 1.3 del capítulo 2—, el concepto de comunidad de práctica. Concepto, que sin duda, lleva a una confusión que arrastra el propio término, junto a la promoción de las comunidades de práctica como estrategia para introducir mejoras en el funcionamiento interno de las organizaciones que está propiciando ese fenómeno que describíamos en la introducción a este capítulo que definimos como fenómeno de buzz-word.

3. Las comunidades de práctica y las TIC.

En el apartado 3.2.3 hemos podido analizar las ventajas que la virtualidad aporta a las comunidades de práctica. Pero, en ocasiones, se le ha llegado a dar tanta importancia a la herramienta utilizada que se ha perdido de vista el objetivo de origen de la comunidad, su esencia y su razón de ser. Incluso, se le atribuye el nombre de comunidad a cualquier tipo de actividad que se desarrolle en una herramienta diseñada para tal fin sin detenerse a analizar si existe, realmente, tal comunidad o no.

En otras ocasiones, muchos de los interesados en *cultivar* comunidades concentran demasiadas energías en la búsqueda de la herramienta adecuada que no tanto en propiciar

el compartimiento de conocimiento, que es lo que verdaderamente importa. Cayendo en el error —en algunos casos— de pensar que consiguiendo una buena herramienta, e incluso cuanto más cara mejor, ya está todo hecho.

Las tecnologías presentan nuevas oportunidades para las comunidades. Es importante que los miembros de las comunidades elijan ellos mismos la tecnología que les pueda resultar más útil. De hecho, está emergiendo del seno de las comunidades una nueva figura denominada *technology stewarding* (*gestor tecnológico*) cuya responsabilidad es asegurarse que las prestaciones de la herramienta o plataforma elegida se adapta y se puede ir adaptando progresivamente a las necesidades de la comunidad a medida que esta crece y progresa (Wenger, White y Smith, 2009). La tecnología debe ayudar al buen funcionamiento de la comunidad y adaptarse a ésta y no al revés.

Cuando se opta por las comunidades de práctica virtuales es muy importante tener algunas cuestiones de partida muy claras. La ergonomía de los sistemas de trabajo on-line debe tomarse muy en cuenta. La regla es que la tecnología debe permitir una fácil participación, debe ser fácil de utilizar. Las personas que componen la CdP deben poder encontrar fácilmente los recursos que necesitan: foros de debate, directorio de "quién sabe qué", fichas informativas que resuman sus debates, documentos creados por la CdP, etc. Lo importante no es la herramienta en sí, —y en este sentido cuanto más simple mejor—, sino que lo importante es el uso que se hace de ellas y las aportaciones que se realizan en el seno de la comunidad.

Facilidad de uso quiere decir también que los participantes en una CdP no deberían usar, a ser posible, diferentes softwares para su trabajo cotidiano y para participar en la CdP. Por ejemplo, se debería poder participar en las discusiones tanto desde la Intranet como desde los softwares de correo electrónico que las personas usan cotidianamente.

Facilidad de uso implica también que el espacio virtual debe estar organizado según la manera natural que tienen los miembros de una CdP para pensar acerca de su práctica común, y por lo tanto la navegación debe ser intuitiva. Por ejemplo, una CdP de geólogos, que trabaja frecuentemente con mapas, apreciará que su espacio virtual sea una imagen, porque están acostumbrados a pensar en imágenes. Una CdP de agentes comerciales apreciará que su espacio virtual esté organizado como una hoja de cálculo, porque están acostumbrados a pensar en tablas y matrices (Vásquez, 2002).

A todo esto hay que añadir la adquisición de ciertas capacidades por parte de los miembros de la comunidad. Según que colectivos los conocimientos sobre las tecnologías web 2.0 o las TIC en general pueden ser nulos o escasos. En este sentido será necesaria una

formación previa a la implantación de la herramienta, para dotar a los miembros de la CdP de lo que se viene denominando e-competences.

3.1 Tipología y características de las herramientas

En este apartado vamos a intentar recoger las tipologías de herramientas susceptibles de adecuarse a las necesidades de una comunidad de práctica y vamos, también, a describir algunas de las características de estas herramientas.

De la mano de la denominada web 2.0 han proliferado y continúan proliferando multitud de herramientas que dificultan aún más la elección de la plataforma más adecuada para soportar una CdP. En muchas ocasiones en aras de la modernidad, o por intereses ajenos a los propios de la comunidad, se acaba optando por una de estas nuevas herramientas lo que, en la mayoría de las ocasiones limita muchísimo su proyección y desarrollo.

El principal objetivo de este apartado y del siguiente es describir para qué sirven estas herramientas y qué pueden ofrecer a los miembros de la comunidad.

Según Wenger, White, Smith, Rowe (2005) las herramientas se pueden clasificar en 4 categorías en función de su aplicación: a) para personas que comparten el mismo tiempo y el mismo espacio; b) para personas que comparten el mismo tiempo pero no el mismo espacio; c) para personas que no comparten el mismo espacio pero si el mismo tiempo; d) para personas que no comparten ni el mismo tiempo ni el mismo espacio.

En la categoría primera tendríamos las reuniones cara a cara, las interacciones puntuales o las presentaciones; en la segunda categoría tendríamos los *chats*, la videoconferencia y las conferencias telefónicas; en la tercera el correo electrónico, los boletines y los registros; y, por último, para la cuarta categoría también podríamos usar el correo electrónico, foros de discusión y los grupos de trabajo.

Pero la complejidad de las herramientas actuales hacen que estas clasificaciones o taxonomías no sean suficientemente descriptivas. Es por esto que Wenger plantea una compleja clasificación en función del uso y los agentes que intervienen. Y lo hace a través de un complejo diagrama. Este diagrama posee cinco regiones. En la parte exterior aparecen 3 tipos generales de actividad: interacción síncrona (videoconferencia); interacción asíncrona (e-mail); publicación (repositorio de documentos). Y en el centro del diagrama están las actividades de construcción de la comunidad: por un lado, mostrar la participación de cada miembro, es decir, a nivel individual (suscripciones, RSS), a la

izquierda, y por otro, cultivar el factor de cohesión de la comunidad (directorio de miembros, planificación, etc.), a la derecha. De este modo, en el diagrama, se ha intentado asignar un lugar para cada herramienta que intente dar una idea de su uso previsto y relacionarlas, siempre que sea posible, con otras.

Es necesario hacer dos observaciones respecto al diagrama que revelan algunas divergencias en las tendencias del mercado. Actualmente, muchos productos disponibles en el mercado son plataformas que combinan herramientas que atraviesan las regiones del diagrama. Además, los límites entre las regiones son poco claros. Algunas herramientas que se encuentran en el centro de las 5 regiones son herramientas clásicas bien establecidas en la actualidad (foros de discusión, repositorios de documentos, directorios de miembros). Continuamente, emergen herramientas híbridas (blogs o RSS) que desafían las categorías y abren nuevos espacios para la interacción, la publicación y la construcción de la comunidad.

El fácil uso de herramientas de difusión (blogs) y de suscripción (RSS) resuelve y, a la vez, reinventa el conflicto entre la interacción y la publicación y entre lo individual y la comunidad.

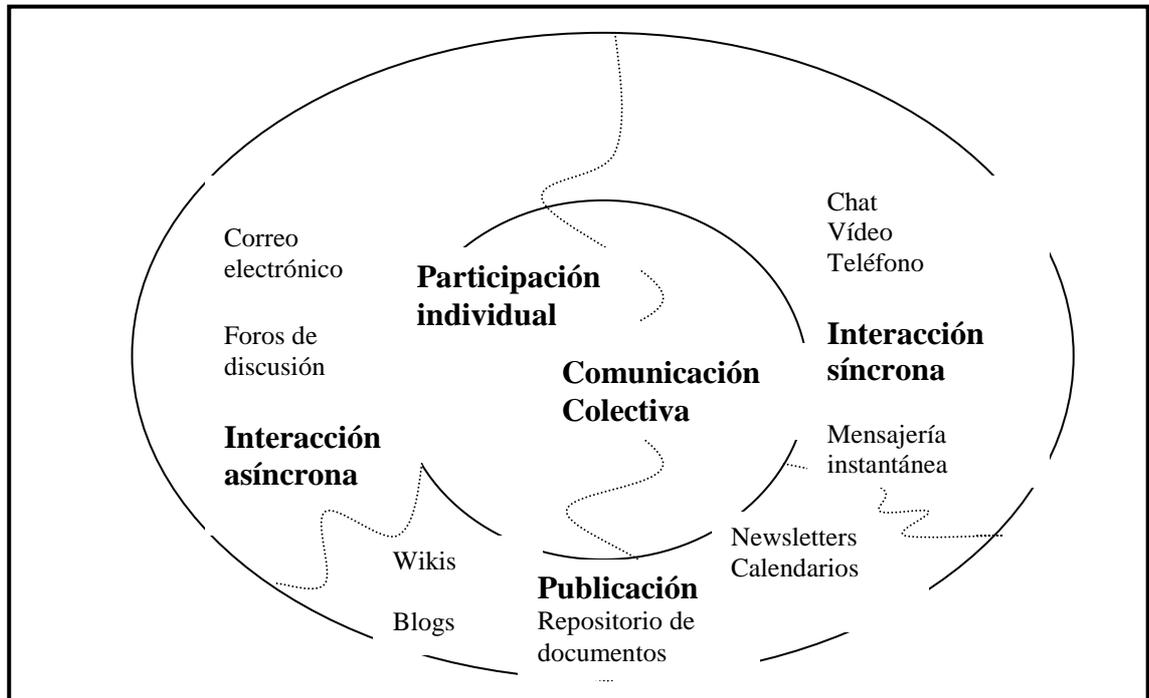


Figura 4:[elaboración propia adaptada]: Herramientas para comunidades³⁴

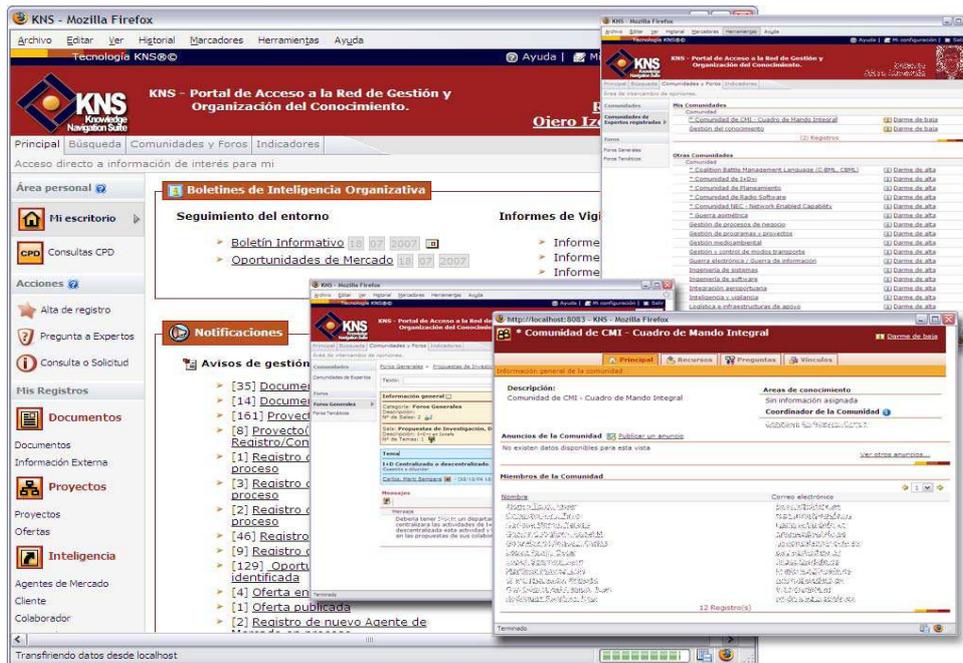
³⁴ Wenger, E., White, N., Smith (2005). "Technology for communities". En CEFRIO, Enero , n° 18

Wenger, White, Smith, Rowe (2005) defienden que la mejor plataforma para una comunidad será la que se acomode a todo el conjunto de actividades de esa comunidad y que aglutine, de este modo, tantas herramientas como necesiten sus miembros. Por supuesto que estas herramientas deberán ir bien integradas y con una interfaz unificada para evitar que los usuarios noten diferencias de presentaciones y/o estructuras. Este hecho ha propiciado que muchas empresas tecnológicas hayan creado caros productos pensados para todos los usos posibles. Como pueden ser SharePoint o Groove. Y que tengan sus equivalentes en versiones freeware o código libre.

3.2 Selección y análisis de algunas herramientas

En las siguientes páginas vamos a mostrar una selección –consideramos suficientemente representativa- de algunas de estas herramientas y realizaremos una descripción de sus características y utilidades. Además de alguna discreta valoración sobre su idoneidad para el uso en comunidades de práctica, dejando claro de antemano que no es un objetivo de este trabajo hacer una evaluación exhaustiva al respecto. Algunas de las herramientas seleccionadas son comerciales, otras de uso gratuito pero con ciertas prestaciones de pago, lo que últimamente se está denominando *freemium* y, para concluir, algunas de código abierto

3.2.1 Herramientas comerciales



KNS

KNS³⁵ es una aplicación de software basada en la Red que permite y facilita la implantación de diferentes iniciativas, programas de formación y actividades dentro de las áreas de gestión del conocimiento, inteligencia y vigilancia tecnológica, innovación, aprendizaje organizativo y comunidades de aprendizaje. La iniciativa parte del mismo equipo de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC) de Venezuela que en su momento ideó y desarrolló Knetx (Knowledge Next), directo precedente de KNS, pero aplicando importantes mejoras en cuanto a funcionalidad y tecnología se refiere.

La plataforma presenta servicios de captación, organización, validación y difusión de conocimiento totalmente configurables a cada necesidad, así como roles adaptados a cada caso. Permite soportar comunidades de práctica y de interés. Además, facilita la medición y el análisis del impacto de gestión del conocimiento en la organización.

La configuración flexible de KNS se adapta a distintos objetivos y enfoques, como pueden ser la gestión de mejores prácticas, los programas de innovación y aportación de ideas, la gestión del conocimiento y el capital intelectual y procesos de formación, entre otros.

Sus principales características son su manejo fácil e intuitivo y su flexibilidad. Al tratarse de una aplicación web, se puede acceder a KNS desde cualquier ordenador sin

³⁵ <http://www.ica2.com>

necesidad de hacer ninguna instalación. Lo que también la convierte en una herramienta ideal para organizaciones dispersas geográficamente.

Todas estas prestaciones favorecen el trabajo en equipo y colaboración en grupos formales e informales y la participación y fomento de la creatividad. La participación y la colaboración en las generaciones de conocimiento se fundamentan en las denominadas “celdas de conocimiento” que es una manera cómoda y organizada de captar el conocimiento que se quiera compartir con el resto de la organización.

KNS permite enriquecer el contenido introducido en esa “celda de conocimiento” mediante la posibilidad de incluir participantes, contextualizadores, referencias, documentos, incluso enlaces a otros conocimientos, todo ello de una manera muy sencilla. Además, de la localización de expertos y obtener las opiniones de cualquier tema que sea interesante analizar.

En España contamos ya con multitud de experiencias positivas que han utilizado KNS como plataforma de comunidades de práctica virtuales: KPMG Consulting Spain, Ingenio, Centro de Transferencia de Tecnología de la Universidad Politécnica de Valencia, Universidad Autónoma de Madrid y la entidad bancaria BBVA, entre otras.



Groove

Microsoft Office Groove³⁶ 2007 es un programa de software de colaboración para trabajar en una amplia variedad de actividades de proyectos, desde una sencilla colaboración con documentos hasta soluciones integradas en procesos empresariales. Entre algunas de sus características podemos destacar la opción de centralizar las herramientas de comunicación, de trabajo y de gestión de datos en un mismo entorno. Facilita la integración de nuevos miembros del equipo. Además, guarda todo el trabajo realizado en el propio equipo, por lo que no es necesario conectarse a la red corporativa para tener acceso o actualizarla. De este modo, permite mantener la productividad ya se trabaje desde la oficina, en la empresa de un cliente, estando de viaje o desde el domicilio particular. Groove envía los cambios efectuados en un área de trabajo a los equipos de los miembros del equipo. Por lo que no es necesario

³⁶ <http://office.microsoft.com/es-es/groove/FX100487643082.aspx>

adjuntar archivos a los mensajes de correo. También permite saber en qué está trabajando cada miembro del equipo y cuando lo está haciendo. Esto lo consigue a través de avisos de presencia y marcas de leído o no. Esto supone un gran ahorro de tiempo en coordinación. Por último, destacar que Groove presenta compatibilidad para 28 idiomas.

Los cinco elementos clave de esta herramienta son las áreas de trabajo que funcionan como contenedores que crean los trabajadores para compartir información y trabajar conjuntamente en proyectos de equipo. Por otro lado, se encuentran las herramientas que son aplicaciones que agregan a las áreas de trabajo los integrantes del equipo para compartir y trabajar conjuntamente en la información estructurada (como formularios) y desestructurada (como archivos). Así mismo, el control de presencia del resto de los miembros del equipo y la facilidad para comunicarse entre ellos. A través de servicios de mensajería, chat y estado de presencia integrados. Otro elemento, es el servicio de alertas nos proporciona notificaciones de texto y audio que informan a los trabajadores de eventos clave y actividades de trabajo. Y por último, la barra de inicio rápido permite, desde un único punto de entrada, controlar todos los elementos de la aplicación tales como áreas de trabajo, contactos y alertas.

El espacio de trabajo de Groove permite la colaboración tanto síncrona, como asíncrona, de una forma natural e intuitiva, incluyendo herramientas, como ya hemos visto, para la comunicación incluyendo mensajería instantánea tanto basada en texto como en voz, chat y foros. Permite compartir ficheros, imágenes y contactos. Dispone de formularios, vistas, reuniones y gestión de proyectos, visualización de la web cooperativa, facilidades para presentaciones PowerPoint compartidas, edición cooperativa de documentos Word y calendario de grupos. Lo que hace de Groove una herramienta muy adecuada para el trabajo colaborativo y equipos de proyectos, aunque no tanto para las comunidades de práctica.

Lotus Notes



Lotus Notes³⁷ es un sistema Cliente/servidor de colaboración y correo electrónico, desarrollado por Lotus Software, filial de IBM.

³⁷ <http://www-01.ibm.com/software/es/lotus/wdocs/notes-domino8/hannover.html>

Lotus Notes es el paradigma de las aplicaciones de colaboración. Ya que permite enviar correo electrónico y manejo de calendarios y agendas, compartir bases de datos con información, como sería bases de datos documentales, de procedimientos, manuales o foros de discusión y además permite coordinar el trabajo a través de aplicaciones Notes de *workflow* o flujo de trabajo. La versión 8 ofrece además servicio de blog y de noticias RSS. Todos estos servicios se complementan con mensajería instantánea (chat). La licencia original no incluye los servicios de audio y video que deben comprarse por separado.

Pese a su alto nivel de prestaciones Lotus Notes es una herramienta que no resulta del todo intuitiva y que precisa de cierto tiempo para dominar su manejo. En caso de tener que usarse exclusivamente para albergar una comunidad de práctica, consideramos que el coste es demasiado elevado y que seguramente, este hecho, truncaría el inicio del la CdP. Por tanto, consideramos esta herramienta muy útil si ya se utiliza con otras finalidades, pero desestimable si se debe aprender su manejo solamente para el funcionamiento de la comunidad de práctica.



SharePoint

Microsoft Office SharePoint Server³⁸ 2007 es una plataforma para compartir información y trabajar en grupos, comunidades y procesos realizados por personas.

Sharepoint ofrece a los usuarios la posibilidad de crear y controlar sus propias áreas de trabajo de colaboración. Facilita a los grupos la tarea de adaptar las áreas de trabajo a las necesidades del proyecto. Permite administrar proyectos de una manera más eficaz con la plantilla de listas de tareas de proyectos y visualizar las relaciones entre tareas y el estado del proyecto con diagramas automatizados. También facilita coordinar el trabajo de

³⁸ <http://office.microsoft.com/es-es/sharepointserver/HA101656533082.aspx>

equipo con calendarios compartidos, alertas y notificaciones y conectar los calendarios del grupo con el escritorio. Facilita la comunicación entre los integrantes del grupo en contexto mediante el control de la presencia de los miembros y el servicio de mensajería instantánea (chat). Permite incluir y trabajar con integrantes del grupo de fuera de la organización.

Además, se pueden utilizar áreas de documentos para simplificar el proceso de creación de documentos. Difundir la información a través de blogs y RSS y recopilar los conocimientos de la comunidad a través de wikis. En resumen, se trata de una herramienta muy completa y apta para el uso por parte de comunidades de práctica.

3.2.2 Herramientas *freemium*

Google Grupos



Google Grupos³⁹ es un servicio gratuito diseñado por Google donde grupos de personas mantienen discusiones alrededor de intereses comunes. Los usuarios de Internet pueden encontrar grupos de discusión sobre sus intereses y participar en sus conversaciones. También pueden iniciar nuevos grupos.

Se trata pues, de una herramienta muy sencilla a la que puede acceder todo aquél que disponga de una cuenta abierta en gmail. Además dispone de un potente buscador para encontrar temas de interés y también ofrece la posibilidad de *postear* cuestiones dentro de los grupos.

Puede ser apta para comunidades de práctica incipientes por su fácil manejo y su bajo coste. Pero resultará insuficiente en comunidades consolidadas.

Ning

Ning te permite descubrir y crear nuevas redes sociales para tus intereses y pasiones

³⁹ <http://groups.google.com/>

Ning⁴⁰ es una plataforma online para usuarios que permite crear redes sociales. Ning compite con grandes sitios de redes sociales como MySpace o Facebook, apelando a los usuarios que quieren crear redes alrededor de intereses específicos o tienen habilidades técnicas limitadas. La característica única de Ning es que cualquiera puede crear su propia red social personalizada para un tema en particular o necesidad, dirigida a audiencias específicas.

Actualmente, Ning tiene dos modelos primarios de negocio. Uno permite a sus usuarios crear una red de manera libre, a cambio de anuncios de la red que Ning suministra. La otra, su opción “Ning for Business”, ofrece a los usuarios una red donde ellos pueden controlar el contenido de los anuncios (o quitarlos), a cambio de una tasa mensual. Algunos otros servicios *premium* como almacenamiento extra y ancho de banda, y direcciones URL distintas a Ning.com también son proporcionadas por tasas mensuales adicionales.

Dolors Reig, experta en herramientas web 2.0, la defiende como la mejor herramienta 2.0 para comunidades de práctica⁴¹ por sus prestaciones y su elevado nivel de customización.

Wiki



Un wiki, o una wiki, es un sitio web cuyas páginas web pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten. La mayor parte de los wikis actuales conservan un historial de cambios que permite recuperar fácilmente cualquier estado anterior y ver “quien” hizo cada cambio, lo cual facilita enormemente el mantenimiento conjunto y el control de usuarios destructivos.

⁴⁰ <http://www.ning.com/>

⁴¹ Dolors Reig “Eines tecnològiques bàsiques per al treball col·laboratiu” Barcelona, 27 de gener de 2009. Dentro de *Bones Pràctiques de treball col·laboratiu en entorns virtuals*. Programa *Compartim* de Gestió de Coneixement

La principal utilidad de un wiki es que permite crear y mejorar las páginas de forma instantánea, dando una gran libertad al usuario, y por medio de un interfaz muy simple (a través de un lenguaje wikitexto). Esto hace que más gente participe en su edición, a diferencia de los sistemas tradicionales, donde resulta más difícil que los usuarios del sitio contribuyan a mejorarlo.

Los wikis son un auténtico medio de hipertexto, con estructuras de navegación no lineal. Cada página contiene un gran número de vínculos a otras páginas. En grandes wikis existen las páginas de navegación jerárquica, normalmente como consecuencia del proceso de creación original, pero no es necesario usarlas.

Los wikis suelen ser diseñados con la filosofía de que sea fácil corregir los errores, en vez de que sea difícil cometerlos. Los wikis son muy abiertos, aún así proporcionan maneras de verificar la validez de los últimos cambios al contenido de las páginas. En caso todos los wikis hay una página específica, “cambios recientes”, que enumera las ediciones más recientes de artículos, o una lista con los cambios hechos durante un periodo de tiempo. Algunos wikis pueden filtrar la lista para deshacer cambios hechos por vandalismo.

Desde el registro de cambios suele haber otras funciones: el “historial de revisión”, muestra versiones anteriores de la página. Usando el Historial un editor puede ver y restaurar una versión anterior del artículo.

Existen varios *softwares* que implementan wiki. El más extendido es MediaWiki⁴². Se trata de un software wiki libre escrito originalmente para Wikipedia (“la enciclopedia libre”), que ahora también utilizan otros proyectos de la Fundación Wikimedia y otras wikis.

MediaWiki es, para muchos, la herramienta del trabajo colaborativo por excelencia. Ideal para trabajar documentos conjuntamente. Pero no para soportar una CdP puesto que no permite compartir experiencias ni crear comunidad.

⁴² <http://www.mediawiki.org>

Wordpress



Wordpress⁴³ es una herramienta para crear y gestionar blogs. “Blog” es la abreviatura de “weblog”. Literalmente significa bitácora web. Es un término que se usa para referenciar sitios web que mantienen información cronológica y que se renueva constantemente. Dada su concepción original, el blog obedece a una única autoría. Este autor publica informaciones, noticias, artículos, enlaces a otros sitios web y ofrece la posibilidad de que el resto de usuarios realice comentarios a sus ideas.

Los blogs suelen tener unas características comunes. En primer lugar, un área de contenido principal con entradas “posts” listados cronológicamente, donde los más nuevos se muestran primero que los demás. A menudo, las entradas se organizan en categorías. Debajo de cada una de esas entradas aparece un espacio donde se invita a realizar comentarios a toda persona que haya accedido y leído ese *post*. Además se pueden consultar a través de un archivo histórico las entradas antiguas. Por último y habitualmente, en el margen derecho cuneta con una lista de enlaces a otros sitios relacionados y uno o más archivos de noticias RSS.

Wordpress permite crear un blog de manera sencilla y facilita la continua actualización de contenidos. Las principales características de Wordpress son que se puede utilizar y modificar de forma gratuita y que permite crear usuarios y asignarles diferentes niveles de permisos de creación y publicación. Además se pueden utilizar plantillas para personalizar el aspecto gráfico del blog.

A pesar del atractivo y fácil manejo de esta herramienta, considerada estandarte de la llamada web 2.0, defendemos que los blogs resultan muy adecuados para la difusión y proyección individual pero no para albergar una comunidad. Pese a que en algunos entornos se haya utilizado para tal fin, de ahí nuestro interés por comentar esta herramienta, no es una utilidad adecuada. Los blogs por su propia filosofía basada en los cuadernos de navegación son de carácter personal e individual, no comunitario. Sin

⁴³ <http://www.wordpress.org>

embargo, sí que puede ser muy útil dar a conocer la comunidad a través de las actuaciones individuales de sus miembros. Y aún más, si sumamos la inmediatez y la potencia de Twitter, una herramienta que pertenece a una nueva categoría denominada micro-blog.

Google Apps



Google Apps⁴⁴ es un servicio de Google para uso de dominios de diversos productos ofrecidos por la red Google. Este servicio representa muchas aplicaciones para Internet con funcionamiento similar a los tradicionales programas para escritorio, incluido Gmail, Google Agenda, Talk, Docs y Sites. Esto permite también elegir una garantía de seguridad y de conformidad para la mensajería electrónica existente. Para el ámbito de educación, el programa es gratuito.

Se pueden combinar las herramientas y servicios disponibles a gusto del usuario y personalizarlos con el logotipo, los colores y el contenido del centro. Y lo que es mejor, son soluciones alojadas por Google, por lo que no hay que descargar, instalar ni mantener ningún hardware o software. Se pueden comenzar a usar rápidamente y con muy poca asistencia por parte del personal de ayuda tecnológica (TI).

Entrando en características más concretas, destacamos que entre las aplicaciones de mensajería fundamentales se incluyen Gmail y Google Calendar y Google Talk, correo electrónico, agenda y llamadas de voz, respectivamente.

Google Docs, Google Video y Google Sites complementan al software de oficina habitual para facilitar el trabajo en equipo. Google Docs es una herramienta ideal para el trabajo colaborativo que te permite crear documentos, compartirlos y colaborar en tiempo real. Google Sites permite compartir documentos con el equipo desde un único lugar. Y Google videos para compartir y ver con seguridad vídeos internos sin necesidad de utilizar para ello ningún hardware ni software específico.

Se trata pues, de una herramienta perfectamente apta para albergar comunidades de práctica, tanto por sus prestaciones como su fácil manejo.

3.2.3 Herramientas de código abierto

⁴⁴ <http://www.google.com/apps/>

BSCW



BSCW⁴⁵ (Basic Support for Cooperative Working) es un espacio de trabajo compartido, una aplicación general que permite usar este espacio de trabajo para compartir documentos a través de distintas plataformas (Windows, Macintosh o Unix). Se puede acceder a un espacio de trabajo, navegar a través de las carpetas, y obtener objetos de igual manera que en las páginas web ordinarias. Se pueden publicar documentos mediante un navegador. Mantiene alerta de todos los sucesos acaecidos (creación, lectura o modificación de objetos), sin necesidad de instalar ningún tipo de software adicional, sólo un navegador de Internet ordinario.

BSCW surge en el departamento de Sistemas de Cooperación del Instituto para la Tecnología de Información Aplicada (FIT) dirigido por el doctor Peter Hoschka que es una unidad de desarrollo del Centro de Desarrollo Nacional Alemán para la Tecnología de la Información (GMD). Los fondos para el desarrollo del sistema BSCW provienen de la Comisión Europea bajo contratos del Programa de Aplicaciones Telemáticas. Concretamente este sistema se centra dentro de un proyecto para el desarrollo de aplicaciones cooperativas que tengan como base de funcionamiento la World Wide Web (WWW).

El objetivo que se plantea es el desarrollo de un sistema de trabajo compartido BSCW (BSCW shared workspace system) que proporcione facilidades para la cooperación de grupos cuyos miembros se encuentren muy alejados físicamente, incluso en diferentes países y empleando diversas plataformas de trabajo, el soporte para la comunicación es la WWW de Internet. Se pretende transformar la Web de un simple depósito pasivo de información a una herramienta activa de colaboración.

Como prioridad se plantea la interoperabilidad a través de diferentes plataformas tales como las que se basan en Microsoft Windows, Macintosh y UNIX, para así permitir la cooperación atravesando plataformas y organizaciones superando todo tipo de barreras y obstáculos.

⁴⁵ <http://bscw.gmd.de>

Los tres puntos fuertes de BSCW son el de ser un entorno doblemente colaborativo, ya que se desarrolla mucho más gracias a las aportaciones desinteresadas de voluntarios programadores, muchos de ellos del entorno universitario; y el que se pueda utilizar de forma gratuita en el servidor de la empresa creadora (con un límite de almacenamiento de información, actualmente de 10 Mb) además de su sencillez de uso. Puede que sea menos potente que otros existentes (como Groove) pero garantiza una introducción eficaz y eficiente en estas formas de trabajo, ya que el tiempo empleado en familiarizarse es mucho menor. Y es elemental para facilitar la participación en las comunidades de práctica.

Básicamente aporta las siguientes ventajas en lo referente al desarrollo de tareas en grupo a través de la Red. En primer lugar, la creación de zonas para el trabajo colaborativo entre varios miembros (que pueden, o no, estar lejanos geográficamente o pertenecer a diferentes organizaciones) desde donde compartir documentos para llevar a cabo proyectos comunes. En segundo lugar, la entrada restringida a esas áreas mediante un acceso controlado, permitido solamente a miembros previamente registrados y, en los casos que sea necesario, limitar sus posibilidades de manipulación de la información. En tercer lugar, que los documentos siempre se encuentran disponibles para todos los componentes del proyecto en cualquier momento, pues se encuentran almacenados en el servidor BSCW y no en ordenadores locales. Y por último que permite almacenar en un mismo espacio todos los tipos de objetos que puedan resultar útiles en el desarrollo del trabajo colaborativo: documentos de texto, bases de datos, imágenes, sonidos, anotaciones sobre los mismos, comentarios y listas de direcciones.

BSCW ofrece, además, servicios de chat y videoconferencia y presenta aplicaciones tipo *workflow* o flujo de información.

Para poder utilizar BSCW, los requerimientos mínimos son: disponer de una dirección de correo electrónico POP3 (Post Office Protocol, versión 3) para registrarse como usuario del servidor público y disponer de un navegador de Internet que soporte formularios y autenticaciones básicas (Netscape Navigator o Internet Explorer, recomendándose el primero, en su versión 3.0 o superior).

BSCW, pese a sus muchísimas prestaciones, es, seguramente, una herramienta más adecuada para usos destinados al trabajo colaborativo que no a comunidades de práctica en un sentido estricto. Aunque, no es descartable que esta herramienta de código abierto pueda albergar sin excesivos problemas a una CdP. Como podría ocurrir también en el caso de Microsoft Groove.

Synergeia



Synergeia⁴⁶ se diseña para apoyar la construcción de conocimiento colaborativo en las aulas de las escuelas (lo que venimos denominando una comunidad de aprendizaje). Synergeia es un sistema de software desarrollado dentro del proyecto de investigación de ITCOLE financiado por la unión europea en 2001-2003. Proporciona un espacio de trabajo compartido, estructurado, basado en el aprendizaje colaborativo. Documentos y las ideas pueden ser compartidas, las discusiones pueden ser almacenadas y los artefactos del conocimiento pueden ser desarrollados y ser presentados. Los profesores pueden estructurar, sembrar y dirigir el trabajo en Synergeia para facilitar el aprendizaje en sus salas de clase. De hecho, Synergeia es una optimización del BSCW para el mundo educativo, ya que incorpora facilidades para la construcción del conocimiento y para la negociación (aspecto fundamental en el aprendizaje cooperativo), además de ofrecer una simplificación de funciones, un interfaz más agradable para los usuarios y nuevas posibilidades para la comunicación sincrónica: la “pizarra cooperativa” y el servicio de mensajería instantánea.

Estas son algunas de sus características. El entorno Synergeia simplifica los roles de usuario con dos figuras básicas, profesor y estudiante, con derechos de acceso diferentes y predeterminados. Este cambio simplifica el proceso de creación de cursos y dentro de éstos, de grupos. Además, y a diferencia del BSCW, el Synergeia incorpora una útil herramienta de comunicación sincrónica (chat) que permite que dos o más miembros de un grupo cooperativo puedan trabajar simultáneamente para elaborar mapas conceptuales o diagramas. Esta herramienta permite registrar todas las sesiones y que cualquier miembro del grupo pueda consultar, recuperar y continuar cualquier sesión previa de pizarra cooperativa, aunque no hubiera participado en ella, viendo qué hicieron y sobre qué hablaron sus compañeros.

⁴⁶ <http://bscl.fit.fraunhofer.de/>

Por último, el sistema de eventos del BSCW, Synergeia informa sobre qué usuarios están conectados en ese momento en el entorno y cuáles de ellos están en una sesión de pizarra cooperativa.

Por sus características, Synergeia es una herramienta especialmente recomendada para comunidades de aprendizaje. Pero no descartamos que pueda también ser muy útil para comunidades de práctica, sobre todo para profesionales vinculados al ámbito de la formación. Su diseño sencillo y amigable, invita a la participación, uno de los primeros escollos —no olvidemos— a superar si queremos que la comunidad de práctica funcione.

Open Atrium



Open Atrium⁴⁷ es una intranet empaquetada (basada en Drupal, gestor de contenidos de interés general y de código abierto) que permite que diferentes equipos tengan su propio espacio de trabajo y conversaciones. Proporciona seis funcionalidades básicas: blog, wiki, calendarios, lista de tareas, microblog, y un panel para gestionarlo todo. Incluye varios idiomas, entre ellos el español (sólo hay que seleccionar el idioma durante la instalación). Además es completamente personalizable. Se pueden añadir nuevas funcionalidades hechas a medida.

Open Atrium incluye las siguientes herramientas: un blog, para cada grupo que permite comentarios con archivos y una configuración granular para las notificaciones. Un calendario que permite añadir eventos rápidamente, incluir calendarios externos y soporta eventos de uno o varios días de duración. El panel de grupo está compuesto por pequeños *widgets* que se pueden activar, desactivar, o colocar a voluntad y proporcionan una vista rápida de toda la actividad en los diferentes grupos. Un simple manual on-line que permite colaborar en documentos, almacenar y comparar revisiones, añadir archivos, y una vez listo imprimir una copia. También presenta un micro-blog, como un twitter privado, que

⁴⁷ <http://openatrium.com/es>

permite compartir rápidamente noticias, ideas y enlaces con el resto del equipo. Y por último, un gestor de incidencias que permite asignar tareas y crear un número ilimitado de proyectos para cada grupo. También se pueden clasificar las tareas, asignarles una prioridad, y seguir su estado.

Todas estas características junto con su fácil manejo, su agradable diseño y su acceso y uso totalmente gratuito hacen de Open Atrium una herramienta altamente recomendable en el desarrollo de comunidades de práctica virtuales.

En conclusión y una vez finalizada esta pequeña muestra de herramientas existentes en el mercado, seleccionamos, por su adaptabilidad, su fácil manejo y su compatibilidad con otros sistemas: SharePoint, Ning, Google Apps y Open Atrium entre las más adecuadas para albergar, consolidar y potenciar comunidades de práctica.

4. Conclusiones

En este capítulo, hemos definido el término comunidad “un grupo de personas que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional que preocupados por un problema común o movidos por un interés común profundizan en su conocimiento y pericia en este asunto a través de una interacción continuada”.

Con el mismo objetivo de acotar el término hemos identificado las principales características de las comunidades de práctica. Y la primera figura que hemos señalado como indispensable en una CdP es el moderador, que es el miembro de la comunidad que vela por su buen funcionamiento y rendimiento. El moderador es quien propone los temas y el que gestiona las aportaciones. Su papel es tan importante que sin él la comunidad no podrá consolidarse, entre otras cosas porque se pondrá en peligro el factor de cohesión de la comunidad, es decir, la razón de ser de la comunidad misma.

Por otro lado, nos ha parecido importante fijar el número óptimo de miembros de una comunidad de práctica entre 50 y 80 como óptimo para el buen funcionamiento de las comunidades de práctica. Junto a esto también hemos identificado los niveles de participación de los miembros de una comunidad, que como ya hemos señalado no todos participan por igual. Así pues, son 3 los niveles de participación que asumen unos porcentajes concretos de miembros. Entre un 10 y un 15 por ciento para los miembros que forman parte del núcleo de la comunidad. Entre un 15 y un 20 para los que actúan de manera más activa. Y entre un 75 y un 65 por ciento restante que son aquellos miembros

que no participan pero que escuchan o leen las intervenciones del resto, y que por tanto también aprenden y se benefician de las experiencias y el comportamiento compartido, son los denominados lurkers. Y en este sentido son tan importantes como los miembros que intervienen más activamente.

Por último, en este ejercicio de caracterización de las comunidades de práctica, hemos identificado el ciclo de vida de una comunidad de práctica. Las comunidades de práctica atraviesan distintas fases de evolución desde sus inicios. En total, hemos identificado 5 fases, que van desde la fase incipiente hasta que se mueren o transforman en otra cosa.

En cuanto a las diferencias de las comunidades de práctica frente a otros grupos o equipos de proyecto tienen una tarea fija asignada y que su duración como equipo está totalmente supeditada a la próxima reorganización o al alcance de objetivo fijado. Respecto a la comparación entre las comunidades de aprendizaje y las otras comunidades de valor. La frontera entre las comunidades de práctica y las comunidades de aprendizaje es difusa pero consideramos que hay un factor que las distingue claramente. Y es que las primeras surgen en el contexto de las organizaciones o de las profesiones. Es decir, pertenecen al ámbito del trabajo diario, a la práctica profesional diaria. De ahí el nombre de comunidad de práctica. Sin embargo, las comunidades de aprendizaje están circunscritas al ámbito docente y al proceso de asimilar conceptos y materias. Finalmente, las comunidades de interés y las comunidades de práctica. Se distinguen en que en las primeras se comparte información y experiencias, y éstas pueden o no que tener que ver con la praxis profesional. Hasta aquí, las conclusiones en cuanto a diferencias entre las comunidades de práctica y otras comunidades o grupos organizativas.

Otro elemento que hemos identificado como ingrediente positivo que beneficia el rendimiento de las comunidades de práctica es la aplicación de las TIC. Wenger, White, Smith, Rowe (2005) defienden que la mejor plataforma para una comunidad será la que se acomode a todo el conjunto de actividades de esa comunidad y que aglutine, de este modo, tantas herramientas como necesiten sus miembros. Además, y en base a una muestra de herramientas seleccionadas, hemos señalado las herramientas SharePoint, Ning, Google Apps y Open Atrium entre las más adecuadas para albergar, consolidar y potenciar comunidades de práctica.

Capítulo 3

Elementos que facilitan el funcionamiento de las comunidades de práctica.

En los últimos años, ha ido en aumento la preocupación por que las comunidades de práctica funcionen. Cada vez con más frecuencia encontramos artículos, presentaciones o talleres donde se intenta dar con la clave del éxito de las comunidades. Obviamente, no existe una fórmula mágica. El éxito de las comunidades de práctica depende de infinidad de factores, y algunos son muy difíciles de prever. Lo que sí es más fácil de identificar son aquellas acciones que nos puedan ayudar a garantizar el buen funcionamiento. Es decir, se trata de pensar en la clave “si cumples con estas premisas es muy probable que la CdP funcione, en caso contrario corres un alto riesgo de que no”. Aún así, es imposible hacer una afirmación rotunda —como veremos—.

Por otro lado, antes de seguir avanzando cabría aclarar otro concepto. ¿Qué entendemos por que las comunidades de práctica funcionen? Cada organización valora de manera distinta el rendimiento —porque al final que funcionen o no está directamente relacionado con el rendimiento de las CdPs—. En la mayoría de los casos el funcionamiento de las CdPs se mide en base a la obtención de productos, entendiendo por producto un manual, una guía, un dossier o un argumentario de venta, por ejemplo. Algo tangible y medible, que después se utilice por el resto de los empleados de manera que su uso aumente la eficacia de éstos. Es la forma más óptima de que, a la hora de hacer el balance del retorno de la inversión (ROI), la dirección de la empresa en cuestión se sienta satisfecha. Y, de este modo, continúe apoyando moral y económicamente la iniciativa de cultivar comunidades de práctica en el seno de la organización.

Pero, a veces, la necesidad de tener que mostrar resultados, hace que los impulsores de estas iniciativas acaben obsesionándose —si se me permite la expresión— con la obtención de estos productos. Y esta obsesión acaba desvirtuando la razón de ser original de la comunidad, que no es otra que la de profundizar en su conocimiento y pericia en el ámbito de la praxis profesional de sus miembros. Pero esto resulta demasiado vago y *etéreo* para aquellos que tienen que rendir cuentas a la dirección. Presentar un resultado, un producto, es lo único que vale. Con lo que la comunidad acaba derivando en un grupo de trabajo o un equipo de proyecto cuyo objetivo predefinido es la consecución de ese producto final. Con todo ello, se acaba perdiendo de vista que una comunidad de práctica,

donde se den intercambios de experiencias, soluciones a problemas puntuales o respuestas a dudas concretas de algunos de los miembros, es una CdP completamente válida. Y que si les damos la oportunidad, puede que con el tiempo suficiente los miembros de esta comunidad sientan la necesidad de crear alguna herramienta derivada de esta actividad tan —a nuestro parecer— valiosa. Tal y como hemos descrito en el capítulo anterior, los productos de las comunidades de práctica surgen cuando estas se encuentran en fase 4, es decir, cuando se considera una comunidad madura. Para llegar a este estado hace falta tiempo (la comunidad desde su fase incipiente tiene un largo camino por recorrer) y como casi todo en esta vida, las prisas suelen ser malas consejeras. Y peor aún resulta facilitar el surgimiento de la comunidad pensando en que su primera finalidad será elaborar un producto en concreto. Porque si esto sucediera seguramente ya no estaremos hablando de una comunidad de práctica sino de otra cosa.

Teniendo en cuenta todo esto, no es trivial preguntarse ¿qué entendemos cuando decimos que una comunidad de práctica funciona? Que funcione significa simplemente, que se de en ella el tipo de actividad para la que se formó. Y en la definición⁴⁸ que nosotros defendemos no se habla de *crear* si no de *profundizar*. Es decir, no se trata de crear nuevo conocimiento si no de profundizar en él. Si la comunidad llega a madurar conseguirá que ese proceso de profundización le lleve a crear un producto donde quede explicitado. Pero no hay que perder de vista que llegará como fruto de ese trabajo conjunto y de intercambio de experiencias y conocimiento, de la profundización “en su conocimiento y pericia” — como apunta la definición aportada— y no al revés.

En el capítulo anterior, hemos descrito los casos reconocidos como paradigmáticos en la literatura científica y de divulgación sobre comunidades de práctica, los casos de los reparadores de fotocopiadoras de Xerox y los tramitadores de solicitudes médicas. En el caso Xerox vemos como, después de ayudarse los unos a los otros a reparar las máquinas fotocopiadoras e ir aprendiendo nuevos trucos o maneras de proceder, acabaron creando un repositorio con las resoluciones a muchas de sus incidencias. Sin embargo, en el caso de los Tramitadores, sólo llegan a compartir procedimientos (“atajos”) para facilitar su tarea diaria. Pero en ambos casos han resuelto problemas y han mejorado la eficacia a la hora de desempeñar su labor profesional. Ambas comunidades han funcionado.

⁴⁸ La comunidad de práctica es un grupo de personas que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional que preocupados por un problema común o movidos por un interés común profundizan en su conocimiento y pericia en este asunto a través de una interacción continuada

En este capítulo, que ahora comenzamos, vamos a utilizar estos casos clásicos como referencia para identificar los factores de éxito de las comunidades de práctica y los criterios que las evalúan para el análisis de los casos que hemos seleccionado de manera aleatoria —aunque suficientemente representativos— para el desarrollo de este trabajo de investigación.

1. Nuestra estrategia metodológica

Teniendo en cuenta la naturaleza del objeto de estudio y el propio diseño de la investigación, la aportación del estudio de casos podríamos afirmar que de manera intuitiva se revela potencialmente adecuada. En este apartado efectuaremos una justificación de lo que nos aporta dicha opción y particularmente cómo se ha concretado la estructura del análisis empírico.

Para justificar el por qué utilizaremos el recurso de los estudios de caso recurriremos a las consideraciones de distintos autores (Gomm, Hammersley y Foster, 2000; Gillham, 2000 y Flyvberg, 2006), que recogen las principales aportaciones y ámbitos de aplicación de los estudios de caso como opción metodológica. Así, dichos autores destacan la aportación de los estudios de caso cuando, en primer lugar, el fenómeno a estudiar se corresponde a un tipo de actividad humana que puede ser considerada como puntual, heterogénea y —cuando menos aparentemente— dispersa. En segundo lugar, si se puede obtener una gran cantidad de información sobre los fenómenos observados de múltiples fuentes. En tercer lugar, si los intereses de la investigación se dirigen hacia la comprensión fenomenológica del problema. En cuarto lugar, si la cuantificación del fenómeno no es una prioridad (conectado con el punto anterior). En quinto lugar, si los objetos de estudio son complejos, evolucionan a lo largo del tiempo e implican a varios tipos de agentes. Se trata por lo tanto de un problema que pide una descripción matizada, densa y en profundidad del fenómeno dentro de unos determinados márgenes temporales con una cierta continuidad. Aquí, el estudio de caso nos puede permitir intentar capturar sus características únicas. En sexto lugar, cuando la generalización no sea la finalidad primordial, sino la comprensión de diferentes manifestaciones de las prácticas analizadas. Aún así, a través de estrategias como el estudio comparativo o la transferencia se pueden identificar regularidades cuando se analizan diversos casos que respondan a características de similitud o ensamblaje (Gomm, Hammersley y Foster, 2000). Y en séptimo y último

lugar, cuando interese identificar ejemplares paradigmáticos que permitan identificar cambios y continuidades más amplias.

Por otro lado, independientemente del tipo de investigación, el estudio de caso nos facilita una serie de ventajas a tener en consideración. Nos permite entender la actividad de la gente en su contexto y atendiendo a la forma en que operan (Gillham, 2000) También contrastar lo que la gente hace y lo que dice que hace a través de una ‘cadena de evidencias’, básicamente a través de documentos, archivos, entrevistas y observación participante y focalizarnos en el proceso y las razones subyacentes (sentimientos, percepciones de los participantes). (Gillham, 2000). Otro aspecto a considerar es que nos facilita la tarea de generar una teoría a través de la explicación del fenómeno, con la ayuda de determinadas herramientas y esquemas previos lo suficientemente flexibles y transversales para no condicionar excesivamente el desarrollo del análisis y facilitar el fluir de la narración de las diferentes vertientes que componen el estudio de caso. También legitima el recurso explícito de la intuición del investigador, siempre que esta pueda ser justificada (Gillham, 2000 y Flyvberg, 2006), lo que es especialmente necesario en fenómenos relativamente minoritarios y poco estudiados. Y por último, propicia el estudio en profundidad de varios casos a través de la proximidad deberían permitir mantener la apertura del análisis, ayudando a poner en evidencia los propios prejuicios (entendidos como juicios previos de cosas que no conocemos o no conocemos suficientemente), así como la propias preferencias (y que hacen referencia a la necesidad de ser consciente de aquello que se quiere encontrar), inevitables durante un proceso de investigación. Se trata de lograr el que Gillham denomina una ‘subjetividad crítica’. En definitiva, esta apertura tiene que ser un recurso importante para evitar dentro de lo posible el desplazamiento de la investigación hacia la confirmación de las expectativas previas.

Una vez justificada la relevancia y pertinencia del estudio de casos de forma general, procedo a indicar como trasladaré dichos principios al contexto específico de esta investigación. Como ya hemos avanzado, uno de los principales objetivos de esta tesis doctoral es comprender qué significa que una comunidad de práctica funcione y, una vez establecidos estos criterios, cuáles son los factores que hacen que pueda funcionar. Para ello, hemos establecido qué se pueden considerar (y qué no) como comunidades de práctica en relación con otras tipologías de comunidades o grupos de trabajo, hemos indicado sus principales características y la importancia de las distintas fases de su desarrollo y finalmente hemos destacado el papel que pueden jugar diferentes tecnologías de la información y la comunicación en su constitución y su funcionamiento.

Antes de entrar plenamente en el análisis empírico de los casos elegidos, hemos diseñado una propuesta de criterios y factores de éxito a partir de la —escasa— literatura existente y casos de estudio cualitativos previos que se pueden considerar de referencia: el caso Xerox y el caso de los tramitadores de solicitudes médicas. A partir de aquí, nuestro objetivo es contrastar dicha propuesta a través de la elección de una muestra de casos representativos que nos permitan disponer de una visión suficientemente completa del fenómeno.

Llegados a este punto, queremos justificar por qué hemos elegido diversos casos para ilustrar qué son las comunidades de práctica, cuáles son sus dinámicas y cuáles son los factores de éxito que han favorecido su funcionamiento.

A priori, se establece como ideal el recurso a un único caso que proporcione todos los datos necesarios y que constituya una masa crítica suficientemente amplia y representativa de todo el conjunto. Como indica Flyvberg, se trataría de identificar un caso que actúe como ‘ejemplar’ prototípico y metafórico del fenómeno, en definitiva como caso paradigmático que subraye características más generales del problema (Flyvberg, 2006). Esto conlleva en muchas ocasiones una enorme dificultad, ya que sobre todo cuando nos enfrentamos a objetos de estudio tan concretos y aislados como el de las comunidades de práctica, es en realidad muy poco probable identificar un único caso que pueda satisfacer esta función, teniendo además en cuenta la variedad de contextos, motivaciones, sectores y plataforma en los que pueden surgir y desarrollarse las comunidades de práctica. Después de una primera aproximación, se ha constatado la imposibilidad de identificar un único caso paradigmático, con lo que se ha decidido abordar un número significativo aunque acotado de casos que nos permitan poner a prueba la propuesta de partida y permitiendo efectuar una transferencia de resultados.

La elección final de los casos ha respondido pues a los siguientes criterios. En primer lugar, que sean casos con la suficiente masa crítica para ser considerados significativos y circunscritos al Estado Español. En segundo lugar, que estén en activo dentro del margen temporal de la investigación (2008-2010). Y en tercer lugar, que respondan a una diversidad de ámbitos aplicación, tanto geográficos, de sectores económicos y en cuanto a motivaciones.

Concretamente, la elección de los cinco casos objeto de los siguientes capítulos se corresponde a los tres principales sectores donde la presencia de las comunidades de práctica se ha hecho más notoria en España. La Administración pública (caso *Compartim* y ‘Xarxa de Barris’, que pertenecen a distintos departamentos de la Generalitat de

Catalunya). El ámbito de la formación, (caso Telecentros, bajo financiación pública del Estado) y el de la empresa privada (fundamentalmente el sector bancario, como es el caso de “La Caixa” y el *grupo financiero*).

Es importante tener en cuenta que de los cinco casos, no todos ellos han podido ser analizados con la misma profundidad. Así, el caso ‘Xarxa de Barris’ presenta un enorme interés y potencialidad, pero se encuentra todavía en un estado de desarrollo incipiente, con lo que el conjunto de datos es proporcionalmente menor; por otro lado, en el caso del grupo financiero no se ha facilitado el acceso a los espacios de las comunidades activas, con lo que sólo se ha podido llevar a cabo una observación indirecta. Esto nos ha situado ante el dilema de considerar o no su inclusión: por un lado se trata de casos altamente significativos; por otro surge un desequilibrio evidente en relación a la mayor densidad de datos obtenidos por el grupo compuesto por “La caixa”, el “Programa Compartim” y Telecentros. Finalmente, hemos decidido incluirlo, una vez observados unos mínimos suficientes para conseguir la transferencia, ya que esto nos permite dibujar un análisis de espectro más amplio, lo que en otras palabras nos facilita establecer unos ‘ejes de variabilidad’ entre casos. Además, aunque sea fruto de las circunstancias, de este modo podemos contrastar análisis con diferentes grados de proximidad, lo que permite evitar el peligro del denominado ‘exceso de familiaridad’ (Gillham, 2000) que puede comportar los casos demasiado cercanos.

Aunque adaptándonos a las características propias de cada caso, estructuraremos cada uno de los análisis de la manera más uniforme posible, para guiar mejor la narración y facilitar la identificación de los elementos susceptibles de comparación o transferencia. En líneas generales hemos procedido de la manera siguiente:

- Descripción del contexto y la organización a la que pertenece la comunidad de práctica
- Descripción y análisis de la observación del caso
- Asignación de características propias
- Identificación de los criterios que demuestran que la comunidad funciona
- Identificación de los factores que han facilitado el buen funcionamiento de la comunidad

Por último y con el fin de poder obtener un modelo de elementos que favorezcan el buen funcionamiento de las comunidades de práctica, hemos sometido el modelo original a un testeo con los casos para desestimar aquellos factores que, realmente, no esté aportando nada a la obtención de dicho modelo. E identificar aquellos que no hubiéramos

considerado en un principio para añadirlos a la lista de factores que formarán parte del modelo definitivo.

Descrito de un modo más exhaustivo, el proceso es el siguiente. En un primer movimiento, y partiendo de un análisis minucioso de los casos Xerox y Tramitadores, iremos identificando y extrayendo uno a uno los criterios que nos permiten afirmar que una comunidad de práctica ha funcionado, o dicho de otro modo, ha conseguido un buen nivel de participación del que se ha derivado un buen rendimiento, por un lado, y por otro, señalaremos los elementos que han propiciado que estas CdPs hayan conseguido ese buen nivel de participación y ese buen rendimiento.

A partir de estas características extraídas de los casos clásicos, reconocidos por la literatura como paradigmáticos, elaboraremos una tabla de criterios que nos pueden ser útiles para evaluar el funcionamiento de otras comunidades de práctica. Y también, utilizaremos los ingredientes que han facilitado el funcionamiento en los casos Xerox y Tramitadores como elementos de partida para establecer una lista previa de factores de éxito.

Confeccionadas ambas propuestas, esto es, los criterios que muestran que las comunidades de práctica han funcionado y los factores de éxito de las CdPs, describiremos los cinco casos que han sido objeto de estudio en este trabajo, a través de la observación y las entrevistas a los impulsores,⁴⁹ y aplicaremos dichos modelos de factores de éxito y de criterios de evaluación en los mismos.

Y por último, una vez hayamos puesto a prueba la lista inicial de factores de éxito, propondremos un modelo definitivo de elementos que favorecen el buen funcionamiento de las comunidades de práctica con el objetivo de que éstos puedan tenerse en cuenta a la hora de propiciar el surgimiento de CdPs en el seno de una organización.

2. Criterios que muestran que las comunidades de práctica funcionan

Tal y como avanzábamos vamos a utilizar el caso de reparadores de fotocopiadoras de Xerox (Xerox) y el caso de los tramitadores de solicitudes médicas (Tramitadores) para identificar los criterios que podemos considerar aptos para evaluar el funcionamiento de las comunidades de práctica y las evidencias asociadas a estos criterios. Comencemos por el caso Xerox.

⁴⁹ Ver Anexos

En el caso Xerox contamos con la suerte de poder hablar de un producto que recoge las aportaciones que han ido surgiendo como fruto de la actividad de la comunidad. Como decíamos en el apartado anterior, contamos con una base de datos documental donde quedaron registradas todas sus “historias de guerra” y se podían recuperar y consultar fácilmente. La comunidad de reparadores de fotocopiadores llegó a un nivel 4 de madurez. Pero no sería exhaustivo señalar esa base de datos como único producto. Nosotros consideramos que cada respuesta a cada pregunta planteada, cada duda solventada, cada truco compartido es en sí mismo un producto. Y un imprescindible ejercicio previo a la creación de esa posterior base de datos o a cualquier producto más completo y elaborado. Por tanto, en este caso estaría claro que la comunidad ha funcionado puesto que tenemos varios productos —muchos en realidad—, uno que denominaremos *tangible* que sería esa base de datos y todos los *intangibles* que vendrían representados por cada una de las respuestas.

Otro factor a tener muy en cuenta es la participación. Si no hay participación o ésta es muy baja es muy probable que sea mucho más difícil conseguir productos sobre todo de la tipología tangible. El grado de participación en el caso Xerox es muy alta —participación que se vio ampliada gracias al uso del sistema de radio—. Aunque cabría distinguir entre los que se limitaban a escuchar, los que preguntaban de vez en cuando o los que solían explicar la mayor parte de las “historias de guerra” o dar las soluciones a los problemas. En las comunidades de práctica virtuales, generalmente, es más fácil identificar los niveles de participación. Las plataformas te suelen informar del número de personas que han leído cada aportación, puedes ver el número de intervenciones y puedes identificar quien tiene un papel más activo, quien interviene de vez en cuando y quien se limita sólo a observar. En este caso sólo sabemos que todos los reparadores siguieron con interés las explicaciones de los compañeros y que todos de una manera directa o indirecta se beneficiaron del intercambio de experiencias de sus compañeros.

Con estos dos elementos, la elaboración de productos y el nivel de participación, sería suficiente para poder afirmar que una comunidad ha funcionado como tal. Pero en el caso Xerox sabemos, además, que esos productos fueron utilizados ampliamente, y que éstos mejoraron la eficacia de los reparadores de fotocopiadoras y que han resuelto problemas. Problemas de orden interno, intrínsecamente relacionados con su qué hacer diario y problemas institucionales de la formación de estos profesionales. Puesto que este sistema de compartir conocimiento y aprender entre todos, supone un modelo de formación permanente. Y, además, propició la creación del sistema de conocimiento EUREKA y un

cambio profundo cultural en el seno de la empresa. En este sentido último, donde las comunidades de práctica aportan valor añadido, cuando se propicia un cambio cultural que hace las organizaciones aún más eficientes.

Basándonos en estos hechos, consideramos que para captar la verdadera calidad de la comunidad es necesario averiguar la repercusión que ha tenido la CdP en la organización. Para ello es imprescindible saber si los productos han sido utilizados y su aplicación ha mejorado algún aspecto de los procesos desempeñados por los profesionales que desempeñan la misma función que los miembros de la comunidad, por un lado, y si han resuelto problemas, por otro. Y por último, y no menos importante, si se ha contribuido de algún modo a un cambio de cultura en la organización. En el caso Xerox, es evidente que sus productos han sido ampliamente utilizados, que han mejorado la eficacia de los reparadores de fotocopiadoras y han solucionado problemas, a la vez que contribuido al cambio cultural de la empresa. Sin perder de vista el ahorro en programas de formación que supuso para la organización. No contamos con datos objetivos pero resulta evidente pensar que el retorno de la inversión fue positivo.

Veamos ahora el otro caso emblemático, el caso Tramitadores. A diferencia del caso Xerox no contamos con un producto tangible — al tratarse de una comunidad en una fase más incipiente, es natural, que no haya llegado a desarrollar un producto más completo—, si no con una actividad frenética, consecuencia de la necesidad extrema. Los tramitadores necesitan compartir trucos y atajos para poder resolver el número convenido de solicitudes diarias sin alargar su jornada laboral. Esto se traduce en multitud de ideas compartidas y en infinidad de dudas resueltas. Es cierto, que estos productos intangibles son más difíciles de medir pero los consideramos suficientemente representativos para evaluar la calidad de la comunidad. Y si fuera necesario, se pueden contar uno a uno los trucos compartidos y las respuestas facilitadas.

La participación en este caso, al igual que en el caso Xerox, es muy alta. Cabría también observar aquí el tipo de participación. Los que forman parte del núcleo de la comunidad, los que pertenecen al grupo de los activos y los que simplemente observan pero aprenden.

Está claro que la actividad de esta comunidad mejoró el rendimiento y la eficacia de sus miembros. Muchos de ellos consiguieron solucionar las solicitudes asignadas dentro del horario establecido, sin tener que invertir horas extras y poco a poco fueron aumentando el número tramitaciones resueltas. Además, esto repercutió inexorablemente en una mayor satisfacción por parte de los clientes. Gracias a el compartimiento de

conocimiento que se dio en el seno de esta comunidad se mejoraron los procesos con lo que la eficacia de los tramitadores aumentó junto con el nivel de satisfacción de los clientes. Lo que no resulta muy difícil de adivinar que se tradujo en un aumento de los beneficios para la organización. Por lo que de haber sido una iniciativa respaldada e incentivada por la organización, se hubiera hecho muy evidente que las cuentas salían. Es decir, que el retorno de la inversión en consolidar esta incipiente CdP hubiera sido positivo.

Una vez hemos analizado y descrito cuales son los elementos que muestran que las comunidades de práctica (de los casos Xerox y Tramitadores) han funcionado, recogemos estos criterios a los que asociamos unas evidencias determinadas que aplicaremos en las próximas páginas a los casos que hemos seleccionado para su observación y análisis en este trabajo de investigación.

El primer criterio que hemos considerado es si existen o no productos de conocimiento derivados de la actividad de la CdP. La actividad de una comunidad de práctica madura conlleva, en la mayoría de los casos, la elaboración de productos. Los más habituales son manuales o guías procedimentales. Pero si la CdP se encuentra en una fase inicial, es muy probable que los únicos productos que podamos evaluar sean las respuestas a las cuestiones que se formulan en el seno de la comunidad. Si uno de sus miembros plantea una duda sobre cómo proceder ante una situación, la respuesta del miembro más experimentado o la recopilación del moderador de las aportaciones más acertadas será el único producto que podamos recuperar y evaluar. Pero no por ello, menos valioso que un laborioso manual. Es por esto que distinguiremos los productos tangibles, aquellos que son representativos por ellos mismos (un manual, una guía o un dossier, por ejemplo), de los productos intangibles, derivados de una saludable actividad de la comunidad que comparte experiencias pero que no ha elaborado un producto concreto.

El segundo criterio que consideramos es el nivel de participación. Distinguiendo la participación visible que evaluaremos a través del número de intervenciones. En el caso de las comunidades virtuales equivaldría al número de mensajes de un foro, por ejemplo, y la participación periférica que una CdP presencial sería el resultado de restar al número de asistentes al número de participantes activos. Pero que en una CdP virtual es muy fácil de controlar a través del número de visitas. Como hemos venido anotando a lo largo de este trabajo la participación en las comunidades de práctica puede hacerse en dos niveles. Uno más visible y activo y otro más invisible y pasivo, pero los dos muy valiosos. Se trata de un criterio fácilmente evaluable, sobre todo en el caso de las comunidades de práctica

virtuales. Puesto que si la herramienta está mínimamente bien diseñada podremos contar el número de intervenciones y el número de visitas que se han generado en torno a un tema concreto sin más dificultad.

El tercer criterio se corresponde con el impacto en la organización. No basta con que la CdP haya generado productos. Hay que conocer también la calidad de esos productos. Porque si la CdP acaba elaborando un manual que nadie utiliza habrá sido, sin duda, un trabajo y esfuerzo inútil, que dejara en entredicho a la comunidad. Por ello, es necesario evaluar el uso que se ha hecho del producto, en qué terrenos se ha aplicado y, si es posible, en qué ha beneficiado a la organización. El uso y aplicación más exitosos será que ese producto se incorpore a los procesos estandarizados. En este caso, no cabría duda de que el impacto positivo en la organización ha sido claro y evidente.

Como cuarto criterio consideramos la solución de problemas o mejoras de procesos. En este caso la evidencia será que el problema se haya resuelto o el proceso haya mejorado. En ocasiones el *producto* derivado de la comunidad no es un documento concreto, ni siquiera una respuesta correcta y útil, si no, el trabajo final conseguido por sus miembros en la solución de un problema o en la mejora de un proceso. Sólo sabremos si la CdP ha funcionado si sus miembros y, en su caso, la organización dan por solucionado el problema de manera satisfactoria.

El quinto criterio tiene que ver con la creación de valor en la organización que se traduce en la contribución a la eficiencia organizacional y a lo que, en definitiva, podríamos denominar un cambio cultural. Este elemento es el más difícil de evaluar puesto que sus posibles evidencias quedaran insertadas en el ADN organizativo. Sin embargo, es el más valioso. La creación de valor es lo que realmente distingue a las comunidades de práctica de otras iniciativas de trabajo colaborativo que se pueden dar en las organizaciones. Porque es el espíritu de compartir que forma parte de las CdPs lo que marca la diferencia respecto a otras iniciativas basadas en la cooperación.

Probablemente, sólo un estudio comparativo del antes y después al surgimiento de la comunidad en la institución nos podrá dar las pistas suficientes sobre si se ha producido o no tal fenómeno. Quedará pendiente para otro trabajo de investigación los beneficios tangibles e intangibles que aportan las comunidades de práctica a las organizaciones.

Y por último, y como sexto elemento a considerar a la hora de evaluar una comunidad de práctica consideramos el retorno de la inversión (ROI). Las evidencias de este sexto criterio y el anterior, el quinto, son las más difíciles de obtener. Cuanto menos, no se pueden conseguir en un corto o medio plazo. Si bien, a nivel intuitivo, se puede

deducir que si otras evidencias dan como resultado una evaluación positiva, es probable que éstas también la den. Pero aunque sea difícil de conseguir, puesto que es un elemento de valoración cuantitativo en un contexto altamente cualitativo, es importante que este cálculo se haga. No sólo por poder evaluar de un modo más objetivo lo que la comunidad ha aportado a la organización, si no por los efectos positivos colaterales que este hecho puede suponer. Un retorno de la inversión positivo, además de justificar la necesidad y la utilidad de la CdP en sí misma, la legitima ante el resto de los miembros de la organización y anima que a que surjan otras posibles comunidades de práctica.

Teniendo en cuenta que sería una lástima tener que esperar un tiempo excesivo para la obtención de un ROI basado en balances anuales y otros datos que requieren un tiempo prolongado para su obtención, en algunos contextos organizativas, se podría aplicar un modo más sencillo y rápido para conseguirlo. Según la metodología de Pérez-Montoro⁵⁰, un posible proceso consistiría, por un lado, en poner a prueba a un trabajador que tuviera que resolver una tarea concreta sin utilizar el producto de conocimiento que haya generado la CdP y calcular el tiempo que necesita para resolverla satisfactoriamente. Por otro lado, elegir a otro trabajador con un perfil idéntico (misma formación, misma responsabilidad, misma veteranía y aptitudes) que tuviera que resolver la misma tarea pero en este caso utilizando el producto de conocimiento generado por la CdP. Una vez hecho esto, y comparados los tiempos que han necesitado ambos trabajadores para resolver dicha tarea, si en el caso del empleado que cuenta con el producto de conocimiento, el tiempo empleado fuera menor, estaría claro que el producto derivado de la CdP resulta útil y, por extensión, la propia comunidad de práctica. De todos modos, este método es sólo aplicable a organizaciones o procesos concretos y mide sólo uno de los beneficios —contribución a la mejora de la eficiencia organizacional—, aunque sí el más importante, de los que puede aportar una CdP a la organización. También se podría contemplar si ese producto de conocimiento, si estuviéramos hablando de un manual, por ejemplo, se podría haber obtenido a través de un grupo de trabajo colaborativo y no necesariamente a través de una comunidad de práctica.

Aunque no es objetivo de este trabajo de investigación ni describir ni calcular los beneficios que pueden aportar a la organización las comunidades de práctica, sí que nos detendremos unos instantes en enumerar estos beneficios.

⁵⁰ Metodología cuantitativa de Mario Pérez-Montoro para la obtención del ROI

Resulta obvio pensar que el beneficio más codiciado de las CdPs es el aumento de la eficiencia por parte de las organizaciones. Ese aumento de la eficiencia viene dado en la mayoría de los casos por la mejora de procesos o de resultados de ventas. Pero de las comunidades de práctica también se derivan otros beneficios, probablemente no tan “tangibles” como el fomento de la cultura de compartir conocimiento y experiencias. Lo que evita las posibles fugas de talento en caso de que un empleado experto en un área concreta, al cambiar de compañía, pueda marcharse con esa experiencia adquirida sin haberla compartido con el resto de sus compañeros. Y además, esa nueva cultura organizacional, derivada de la actividad de una comunidad de práctica, fomenta una nueva identidad corporativa, un nuevo sentimiento de pertinencia a una organización que propicia el aprendizaje de los pares. Estos beneficios y algunos otros que iremos viendo a lo largo del análisis de los casos que nos ocuparán en los próximos apartados es lo que hace de las comunidades de práctica una iniciativa tan deseada y lo que el retorno de la inversión debe evidenciar.

Elemento	Evidencia
Producto de conocimiento	Nº de productos (tangibles)/ nº de respuestas y aportaciones (intangibles)
Nivel de participación	Participación visible: nº de mensajes Participación periférica: nº de visitas
Impacto en la organización	Uso y aplicación de los productos
Solución o mejora de procesos	Problema o proceso resuelto
Creación de valor	Contribución a la eficiencia organizacional
Retorno de la inversión (ROI)	Relación inversión/ beneficios

Tabla 8 [elaboración propia]: Criterios, basados en los casos clásicos, que muestran que las CdPs funcionan

En la tabla 8 hemos recogido todos los elementos que hemos elegido para evaluar las comunidades de práctica con sus evidencias respectivas.

3. Factores de éxito de las comunidades de práctica

Centenares de organizaciones en todo el mundo intentan lanzar comunidades de práctica diariamente. Muchos equipos directivos creen ver en ellas la solución a muchos de sus problemas. Y posiblemente, así sea. Pero a pesar del empeño muchos de estos intentos acaban siendo fallidos. Ya sea por desconocimiento o por un concepto de comunidad de práctica mal entendido, parten de premisas erróneas y estrategias demasiado intrusistas que truncan la iniciativa incluso antes de haberle dado comienzo real. En este apartado

pretendemos perfilar una propuesta de los elementos que consideramos clave a tener en cuenta para conseguir que las comunidades de práctica funcionen.

Tal y como hemos hecho en el apartado anterior partiremos de los casos Xerox y Tramitadores para inferir los elementos que propician el buen funcionamiento de las comunidades de práctica. Comencemos por el caso Xerox.

Cuando las comunidades de práctica surgen de manera espontánea tienen mucho ganado. Puesto que éstas surgen de una necesidad clara —el caso Xerox es un claro ejemplo de ello—. Una necesidad que sienten todos los miembros, que utilizándola como motor, componen la comunidad. Por tanto, si existe una necesidad, ésta se vincula a un interés que durará mientras la necesidad exista. Ése interés provocará la participación de sus miembros, no serán necesarios incentivos ni otras motivaciones. Los miembros de la comunidad que surge de manera espontánea se sienten comprometidos entre ellos. Si alguien tiene una duda harán lo posible por dar una respuesta satisfactoria. Como mínimo, no permitirán que esa pregunta caiga en saco roto. En definitiva, es el interés y el compromiso lo que garantizará el buen funcionamiento de la comunidad.

Pero si lo que pretendemos es que la comunidad se consolide hará falta algo más que eso, algo más que interés y compromiso. La comunidad de práctica que nace en el seno de una organización debe tener sus intereses alineados con los de la organización, si no ésta no respaldará ni cultivará la CdP. En el caso Xerox, es evidente que esto sucede. La empresa Xerox vio la oportunidad y le dio el impulso que necesitaban dotando la CdP, en primer lugar, de un sistema de radio para facilitar la participación y, en segundo lugar, volcando las aportaciones en un repositorio. Desconocemos, si esta comunidad contaba con la figura del moderador. Sí que sabemos que había miembros muy reconocidos y respetados, los que se consideraban los “grandes guerreros”. Es posible que en algún momento, alguno de ellos desempeñara esa función. Probablemente, si hubieran desarrollado un manual o un documento más elaborado hubieran acabado echado mano de alguno de estos grandes guerreros para desempeñar formalmente esta función.

Está clara la implicación de la organización desde antes incluso de conocer la existencia de la comunidad, ya que había puesto en manos de John Seely Brown el proyecto de la formación de los reparadores el cual decidió delegar en los antropólogos un trabajo previo de observación de la manera de proceder de los reparadores. Y fueron los antropólogos los que vieron una actividad de compartición de conocimiento y experiencias muy valiosas y una gran oportunidad de extraerle un alto rendimiento.

Así pues, contamos con una oportunidad identificada, los intereses de la organización y la comunidad alineados, la implicación del departamento de RRHH y la dirección, que contrata a John Seely Brown y apoya su metodología de trabajo. Además, en el momento que les dota del sistema de radio, la organización está legitimando la CdP, está facilitando las contribuciones de sus miembros, está permitiendo que la cohesión de la comunidad sea aún mayor y está, además, cultivando una cultura de compartir. Cultura que se verá ampliada en el momento que se crea el sistema de gestión de conocimiento EUREKA —y que a su vez, ayudará más aún si cabe al proceso de legitimación de la CdP—. No conocemos el número exacto de la comunidad que observaba Brown, pero no es difícil deducir que delante de la máquina expendedora de bebidas no cabe demasiada gente. ¿Cuántos podríamos calcular? ¿Unas quince personas? Una vez contaron con el sistema de radio, aumentaría el número de miembros pero no creemos que superara la centena, puesto que en caso contrario, el nivel de intervenciones hubiera saturado la emisora.

Teniendo en cuenta todos estos factores, no es de extrañar que la comunidad de práctica de reparadores de fotocopiadoras de Xerox funcionara. Veamos ahora los factores que propiciaron el funcionamiento de la comunidad de Tramitadores.

Tal y como hemos argumentado anteriormente, el hecho de que las comunidades surjan de manera espontánea garantiza, en gran parte, su buen funcionamiento. El caso Tramitadores es otro ejemplo claro. Los tramitadores de solicitudes médicas tienen una imperiosa necesidad de superar la tensión diaria que sienten al enfrentarse a un trabajo que no entienden, con un proceso complejo y que les resulta tedioso. Aprender algunos procedimientos que puedan agilizar los procesos y mejorar su eficacia es de vital importancia.

Pero estamos hablando de una CdP en una fase incipiente de la que no sabemos mucho más. Podemos deducir con facilidad que los intereses de esta comunidad y los de la organización podrían estar perfectamente alineados. A la compañía aseguradora le interesa claramente aumentar el número de solicitudes resueltas. Ya que, obviamente, a mayor eficacia de los trabajadores mayor satisfacción del cliente —como ya hemos observado—. Por lo que de haber sabido la empresa de la existencia de esta comunidad, seguramente no hubiera dudado en respaldarla.

De haber llegado a un nivel de consolidación resulta fácil imaginar que se hubiera acabado creando algún tipo de guía sobre como resolver las tramitaciones. Para coordinar la elaboración de dicha guía hubiera sido de mucha utilidad la figura de un moderador.

A partir de aquí, teniendo en cuenta que los intereses podrían estar perfectamente alineados, nos podríamos encontrar una comunidad de práctica consolidada, con un alto factor de cohesión (puesto que surge de manera espontánea y suponemos que se hubiera visto respaldada por la institución).

Por los miembros del departamento de tramitadores que va nombrando Wenger podemos calcular son una quincena de miembros los que forman parte de esta comunidad incipiente. Puede que estemos hablando de un grupo algo reducido y no sabemos si en el momento de consolidarse hubiera alcanzado un número mayor de personas vinculadas. En todo caso, nos parece muy llamativo que en ambos casos, Xerox y tramitadores, los “grupos semilla”, los que hacen que surja la comunidad sean grupos pequeños. Consideramos, entonces, que limitar el número de miembros de una comunidad de práctica puede ser un elemento a tener en cuenta como posible factor de éxito.

Una vez hemos revisado estos dos casos paradigmáticos y basándonos en ellos vamos a proponer 10 elementos como posibles factores de éxito para las comunidades de práctica.

Comencemos por el principio. El primero de ellos sería *identificar la oportunidad*. Tal y como venimos diciendo a lo largo de este trabajo el aprendizaje no se puede diseñar. Por lo tanto, crear una comunidad de práctica desde cero, además de ir en contra del propio término de *comunidad*, es una tarea totalmente estéril. Sin embargo, hay que estar muy al tanto de cualquier iniciativa que pueda surgir, que con los cuidados adecuados, pueda convertirse en una CdP consolidada. Las comunidades deben surgir siempre de abajo a arriba.

Pero está claro que la organización que esté interesada en que surjan comunidades no se puede sentar a que estas afloren sin más. Hay que crear —esto sí se puede— esa oportunidad. Que cuaje o no después y se convierta en una CdP, como menos incipiente, depende de muchos otros factores que iremos viendo. Pero es vital que elijamos una semilla de calidad para que la planta brote, si no empezamos bien lo más probable es que no acabe bien.

Por tanto, se deben identificar vacíos estratégicos, áreas de formación descoordinados o requerimientos del sistema. Hay que buscar una necesidad que la futura comunidad acabe identificando como propia. Por ejemplo, en el área de la formación se pueden encontrar muchos resquicios que pueden ayudar a cultivar una CdP. La formación de nuevos empleados, por ejemplo, viene siendo una práctica cada vez más habitual.

Otra manera de identificar oportunidades es organizando seminarios o workshops. Esta actividad como punto inicial nos puede ser muy útil para detectar grupos entusiastas, con

iniciativa y ganas de emprender una actividad de este tipo. Y también nos puede ser muy provechosa para detectar temas de interés y necesidades que puedan convertirse en el foco de la comunidad de práctica

Una vez hayamos identificado una comunidad de práctica incipiente, es importante que los *intereses de ésta estén alineados con los de la organización*. Es decir, identificada la oportunidad y el foco de interés de la comunidad debe converger con los intereses de la organización y viceversa, los intereses de la organización deben coincidir con los de la CdP. De nada servirá que la comunidad sea invitada a trabajar en temas que no les interesen o no encuentren prioritarios por mucho que el equipo de dirección se empeñe en demostrar lo importante que puede ser éste para la empresa. Si la CdP no siente el foco como propio el interés caerá y la CdP acabará por desaparecer. Y si la organización no considera beneficioso la mejora o producto que pretenda trabajar la comunidad, el esfuerzo de la CdP será inútil porque no contará con apoyos, ni reconocimiento ni ningún tipo de facilidad. Por tanto, es de vital importancia que los intereses de la comunidad de práctica y los de la organización estén alineados.

Pese a que ni en los casos Xerox ni Tramitadores aparece identificada la figura del moderador, creemos conveniente apostar por la *figura del moderador* como una figura que puede ayudar de manera clara al buen funcionamiento de la CdP. En el apartado 1.3 del capítulo 2 hemos podido comprobar el papel relevante que juega el moderador en las CdPs consolidadas. Pero para que su poderosísimo efecto sea tal, el moderador debe ser un miembro de la CdP respetado por todos. Es muy habitual que en comunidades espontáneas alguien asuma ese papel de manera natural y del mismo modo sea aceptado por el resto. Pero en las comunidades más guiadas, acaba siendo un error común, que el moderador sea seleccionado por el equipo de dirección y, lo que es peor, de algún modo, impuesto. Lo que provoca el lógico rechazo de los miembros de la comunidad acabando con su nivel de cohesión.

También se debe evitar que el moderador sea el más experto. Una cosa es ser respetado y otra cosa es ser el que más sabe. Porque puede monopolizar las intervenciones o intimidar a otros miembros lo que iría en detrimento del número de intervenciones en el seno de la comunidad.

Por último, hay que tener presente que pese a que la figura del moderador resulta vital para el buen funcionamiento de la CdP no hay que depositar en él demasiadas expectativas. Son muchas las capacidades y aptitudes que debe tener un moderador -ya las hemos descrito en el anterior apartado- pero también tiene algunas limitaciones. Es decir, el

moderador no lo puede todo. Si la comunidad tiene errores de construcción graves, si no está fundamentada en una base sólida, o fallan cualquier otro de los 9 elementos propuestos aquí, no habrá comunidad y el moderador no podrá hacer nada para evitarlo.

En cuarto lugar, consideramos imprescindible la implicación del *departamento de RRHH* y del equipo directivo en el proceso de cultivar una comunidad de práctica. Partiendo de la base de que los intereses de la comunidad y de la organización están alineados, ésta —la organización—, debe facilitar, apoyar y nutrir al máximo el funcionamiento de la CdP. Por lo tanto, en primer lugar, deben asegurarse de que los miembros de la comunidad disponen de tiempo para reunirse si es presencial o hacer sus aportaciones en el espacio que se haya designado para tal fin; en segundo lugar, en esta misma línea deben preocuparse en proporcionar los espacios necesarios para la reuniones e implicarse en la elección de la plataforma o herramienta virtual; y en tercer y último lugar deben también destinar partidas presupuestarias a cuestiones derivadas de la CdP, como por ejemplo, un par de días de estancia en un hotel para cohesionar la comunidad o mejorar una aplicación informática. Y también debe crearse a través del departamento de recursos humanos una buena política de incentivos.

Este último aspecto, es una cuestión que genera cierta discrepancia. Hay autores⁵¹ que consideran que este sistema podría llegar a pervertir el proceso. Y, es cierto, es arriesgado si lo que queremos es una comunidad que se mueva por el interés de aprender y compartir y no por una compensación económica. Pero hay soluciones imaginativas que pueden ayudar a que, sobre todo en comunidades maduras, el interés no decaiga. Como veremos más adelante, en el caso del programa *Compartim* se han conseguido crear una buena política de incentivos basada en una buena combinación de reconocimiento profesional y visibilidad (a través de aportaciones a seminarios y congresos) y compensaciones económicas. En lo que la mayoría de los autores coinciden es en retribuir a través de suplementos y /o variables a los moderadores, puesto que su labor requiere una alta dedicación.

Muy ligado al elemento anterior está este otro referente a la *legitimación de la comunidad*. Por un lado, la organización debe reconocer el trabajo que está llevando a cabo la comunidad. Y debe hacerlo hacia dentro, es decir, hacia los propios miembros de la

⁵¹ Molina y Marsal (2002) consideran que “la variedad de actividades ayuda a mantener el interés y cohesión (...) Con frecuencia, los participantes deberán escoger entre simultanear su actividad laboral con la dedicación” a la comunidad de práctica. Pero en ningún momento, pese a lo intrusiva de su propuesta se les ocurre recurrir a una política de incentivos para mantener el interés de los miembros de la CdP.

comunidad (puesto que además es una manera de incentivarlos) y hacia fuera, hacia el resto de la empresa. De modo que quede evidenciado el apoyo institucional.

En sexto lugar, es de vital importancia *cohesionar la comunidad*. Uno de los elementos más importantes pero a la vez también más vulnerables de las comunidades es la cohesión. Si la cohesión entre los miembros de una comunidad falla, esto puede afectar directamente a su línea de flotación. Por tanto, es vital cuidar y fomentar ese factor de cohesión que garantiza el compromiso entre sus miembros.

En este sentido es muy importante fortalecer las relaciones personales y fomentar la confianza entre sus miembros. Dando oportunidad a encuentros presenciales de carácter más lúdico (una estancia en un hotel, actividades organizadas para grupos, una buena comida, etc.)

Un aspecto que puede favorecer también la cohesión y la participación es la intervención en la comunidad de líderes de opinión. El hecho de que formen parte de la CdP personas de la organización, que puedan considerarse como líderes de opinión, puede estimular el sentimiento de pertenencia a esa comunidad. Y además, animar a la participación a los empleados que todavía no pertenecían a ella.

Otro elemento importante, previo a la puesta en marcha de la comunidad —si es que esto es posible— y de manera simultánea y posterior a su lanzamiento, es *cultivar una cultura basada en compartir* conocimiento. Tal y como hemos visto en el apartado 1.4 del capítulo 2, donde hablábamos de las fases por las que pasa una comunidad, un buen punto de partida para el surgimiento de comunidades de práctica es la creación de grupos de ayuda, de buenas prácticas o de innovación, entre otros. Este tipo de iniciativas puede cumplir una doble función, que además de la de servir de semilla para el brote de comunidades, ayude a crear esa cultura de compartir. De hecho, son dos funciones que se retroalimentan entre ellas. Ya que por un lado fomentan el compartimiento de conocimiento que ayuda a crear, por el otro, un sentimiento de compromiso que puede desembocar en una comunidad cohesionada.

Otras iniciativas que pueden fomentar la cultura de compartir son las actividades formativas que se desarrollen de la mano de comunidades de aprendizaje. Establecer programas de reciclaje o de formación a nuevos empleados, donde se impulse en aprendizaje compartido, es una excelente estrategia para que los empleados de una organización se acostumbren, desde los inicios de su vínculo profesional con la empresa, a compartir cualquier actividad relacionada con el aprendizaje y el conocimiento.

Otro factor de éxito a tener en cuenta es el *facilitar el acceso y las contribuciones a los miembros de las CdPs* a través de las nuevas herramientas tecnológicas. Algunos autores⁵² defienden que para mantener el factor de cohesión es necesario tener encuentros cara a cara porque la virtualidad resta calor humano a la comunidad. No dudamos de que las actividades presenciales sobre todo de tipo lúdico –como ya hemos apuntado anteriormente- aporten ingredientes altamente positivos a la hora de garantizar la unión y el compromiso de la comunidad. Pero no creemos que sea imprescindible completar las aportaciones virtuales con reuniones presenciales. Es más, consideramos que algunos casos puede ser un gran inconveniente, puesto que obliga supeditar la participación en la CdP a las agendas de cada uno de sus miembros.

Más bien al contrario, y como ya hemos defendido en el apartado 3 del capítulo 2 las nuevas tecnologías aportan un sinfín de ventajas a las comunidades de práctica, comenzando por facilitar el acceso y la participación a sus miembros. Que podrán hacerlo desde cualquier lugar y en cualquier momento de su jornada.

Pero hay que tener en cuenta dos cuestiones imprescindibles, si realmente queremos que funcione. La primera es que la tecnología elegida debe ser de fácil manejo. Si los miembros de la comunidad deben dedicar demasiado tiempo a aprender a utilizar la herramienta elegida, esto irá en serio detrimento del nivel de participación y puede acabar con la actividad de la comunidad. La segunda es que, además, debe estar integrada en la plataforma habitual de la organización, con una interficie lo más similar posible y al menor número de clics. Cuánto más fácil y rápido sea acceder más y mejor podremos garantizar el número de intervenciones, que se traduce, obviamente en cantidad de conocimiento compartido.

En noveno lugar, se debe, en la medida de lo posible, *evitar los conflictos entre los miembros de la CdP*. Si la comunidad se ve sometida a algún tipo de elemento distorsionador, proveniente de algún conflicto entre sus miembros, puede que su foco de interés se vea totalmente desplazado por el asunto que provoque la confrontación, que, en el peor de los casos, puede acabar dominando en todas las intervenciones. Y de este modo, dar al traste con la comunidad. Por este motivo la organización debe ser previsor y evitar impulsar comunidades en períodos de promociones internas, revisiones de salarios o convenios, etc.

⁵² Perez-Montoro y Martínez (2009) o Vásquez (2002)

Por otro lado, los miembros de la comunidad deben comprometerse en el momento que comiencen a formar parte de ella, a mantener un buen comportamiento ético, a respetar la opinión de los otros, a no hacer uso de un lenguaje descalificativo, es decir, a conducirse bajo la normativa, que en los entornos virtuales, se viene denominando “netiquette”.

Y en décimo y último lugar, proponemos *limitar el tamaño de la comunidad*. Como ya hemos visto en el apartado 1.3 del capítulo 2 el tamaño óptimo de una comunidad de práctica se establece entre los 50 y 80 miembros. Un grupo demasiado grande dificultaría la gestión y el mantenimiento de la comunidad y capacidad de comunicación entre sus miembros. En el caso contrario, un número inferior a 50, daría lugar a una CdP muy pobre en cuanto a aportaciones y sería muy difícil de mantener.

Hay que tener en cuenta de que de estos 50 u 80 miembros no participan todos. Sino que seguramente, encontraremos un núcleo fuertemente activo y entusiasta que hará la mayor parte de las intervenciones y, por otro lado, habrá un amplísimo número de participantes no activos, los lurkers, que se beneficiarán del trabajo que se esté haciendo en la comunidad y que son muy importantes para establecer enlaces entre la comunidad y la organización. A es tipo de participación Wenger (1998) le da un gran valor y la denomina participación periférica.

Factor de éxito	Descripción
Identificar la oportunidad	Vacíos estratégicos, áreas de formación descoordinados, requerimientos del sistema
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad deben estar alineados
Moderador	El moderador debe ser seleccionado entre los miembros de la comunidad y no debe ser el más experto porque podría bloquear la participación
Implicación del departamento de RRHH	El departamento de RRHH y el equipo directivo debe facilitar, apoyar y nutrir al máximo el funcionamiento de la CdP
Legitimar la CdP	Reconocimiento del trabajo que se está llevando a cabo. Aplicación y uso de éste.
Cohesionar la comunidad	La organización debe fortalecer el vínculo entre sus miembros.
Cultivar una cultura de compartir	Antes, durante y después del surgimiento de la comunidad
Facilitar el acceso a través de las TiCs	Plataforma accesible y de fácil manejo
Evitar los conflictos entre los miembros	Evitar impulsar comunidades en períodos de comunidades internas, revisiones de salarios o convenios.
Limitar el tamaño de la comunidad	Número óptimo de miembros entre 50 y 80 miembros

Tabla 9 [elaboración propia]: Factores de éxito, basados en los casos clásicos, de las comunidades de práctica

En los próximos apartados vamos a describir y analizar algunos casos de comunidades de práctica a los que iremos aplicando los modelos propuestos de evaluación y factores de éxito. Los casos que hemos seleccionado para su descripción y análisis están vinculados con las siguientes entidades y proyectos: “**La Caixa**” y su plataforma de formación *Virtaula*, el Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya y el programa *Compartim*, la empresa pública Red.es y el proyecto **Telecentros.es** y por último, el grupo financiero y su programa de auditoría.

3.1 Comunidades de práctica en una entidad bancaria

El primer caso que vamos a abordar es el de la entidad bancaria “La Caixa”. Desde hace diez años “La Caixa” dispone de una plataforma dirigida, en un principio, a la formación de nuevos empleados y la actualización de los veteranos, que recibe el nombre de “Virtaula”. En este contexto, poco a poco los empleados han ido valorando cada vez más aprender de la experiencia de sus compañeros. La entidad bancaria, que siempre ha facilitado el crecimiento profesional de sus empleados a través de la formación, ha ido cultivando una cultura de compartir que a la vez ha propiciado el surgimiento de una cantidad significativa de iniciativas que podrían ser denominadas comunidades de práctica. En las próximas páginas vamos a describir y analizar tres de estas iniciativas.

3.1.1 La entidad bancaria de “La Caixa” y su plataforma de formación

La entidad bancaria “Caixa d’Estalvis i Pensions de Barcelona”, conocida como “La Caixa”, ha sufrido un crecimiento exponencial en la última década que la ha convertido en la tercera entidad bancaria de España⁵³. Desde su constitución en 1990, tras la fusión de la Caja de Ahorros del Monte de Piedad de Barcelona, fundada en 1844, y la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Catalunya y Baleares, fundada en 1904, inició un plan de expansión de oficinas para conseguir una mayor presencia en toda España.

⁵³ Por detrás del Santander y del BBVA (datos del fin del ejercicio de 2008).

Tanto es así, que a finales del año 2000 disponía de una red de 28 delegaciones generales y más de 4.500 oficinas dispersas por toda la geografía española, más de 7,6 millones de clientes y más de 21.000 empleados. Sólo en el año 2000 se abrieron más 200 oficinas y se crearon más de 1500 puestos de trabajo. En el año 2009, “La Caixa” contaba con 25.500 empleados que trabajan distribuidos en 5.400 oficinas y dan servicio a 10 millones y medio de clientes.

“La Caixa” considera a sus empleados un elemento imprescindible para llevar a cabo su filosofía de servicio, y por ello pone gran énfasis en su formación, sobre todo en la de los nuevos empleados. En una entrevista realizada a Jordi Sanchís⁵⁴ (verano, 2004) explicaba que la formación es una manera de retener a los mejores profesionales. Hay que desmostarles —dice— que somos la organización en la que les va a gustar trabajar y en la que podrán crecer profesionalmente. Desde el día 1 les mostramos que la empresa invierte en ellos.

En esa etapa se podían distinguir dos tipos de formación que “la Caixa” impartía a sus empleados: por un lado, la formación continua dirigida a aquellos que ya llevan tiempo en la entidad, y por otro, la formación básica sobre el negocio bancario y productos de “la Caixa” dirigida a empleados nuevos.

La formación continua se realizaba de acuerdo con las necesidades de cada delegación general, es decir, es una formación a medida debido a que cada territorio es distinto, con una casuística distinta, y gestionada por el equipo de recursos humanos de cada delegación.

El proceso formativo de nuevos empleados consistía en un plan de formación en el tema de la banca para los empleados de todas las delegaciones, y estaba gestionado por el equipo de recursos humanos de la sede central. Tiene una duración de una año, período en el cual los nuevos empleados permanecen en la empresa con un contrato temporal, que luego cristaliza en un contrato indefinido si tanto “La Caixa” como el nuevo empleado están de acuerdo.

Pero a nadie se le escapa que con una expansión tan enorme formar a nuevos y antiguos empleados comenzaba a ser una tarea complicada y, sobre todo muy cara. Así pues en 1999 se comenzó a diseñar — de la mano de una empresa experta en formación virtual o *e-learning*, GECSA— lo que ahora ya es una plataforma de formación sólida y consolidada, que ya está en una segunda versión, Virtaula. Una plataforma basada en el

⁵⁴ Jordi Sanchís fue el director de e-Learning de “La Caixa” y quien concibió el proyecto de formación de Virtaula.

campus virtual de la Universitat Oberta de Catalunya que para entonces ya contaban con 5 años de experiencia.

Así este proyecto se inició en enero de 2000 con una plan piloto en Cataluña y Baleares para cien participantes, divididos en cinco aulas virtuales y con el apoyo de tres tutores. A partir de junio de 2000, se extendió a todas las zona geográficas de la Península, llegando así a la totalidad de los profesionales que ingresan en la red de oficinas. En el año 2003 funcionaba con 1500 participantes, 130 aulas virtuales y 34 tutores. Y se habían formado más de 20.000 empleados.

El modelo de formación virtual pretendía cubrir una serie de objetivos. En primer lugar, brindar facilidades que permitiesen una mejor inserción e integración de los nuevos empleados de la red de oficinas. Los nuevos empleados reciben unos mínimos, que garantizan poder desenvolverse y afrontar gran parte de los requerimientos de su oficina. En segundo lugar, desarrollar un espacio virtual compartido, donde se promueva el trabajo en equipo y el desarrollo de comunidades virtuales de aprendizaje formal y no formal. Para ello se crearon los foros de aula, los foros de zona y los foros generales, que son espacios donde se origina un intercambio de información importante. En tercer lugar, dotar a los empleados de competencias TIC que les hiciera más fácil ir incorporando las tecnologías para el desarrollo de tareas habituales en su puesto de trabajo. En cuarto lugar, generar un sentimiento de pertinencia sobre todo para aquellas oficinas alejadas de las ciudades. Y por último, mantener los contenidos de los cursos fácilmente actualizables y su distribución instantánea —objetivo intrínseco, por otra parte, a toda formación virtual—.

El modelo fue tan exitoso que en 2004 más de 5800 trabajadores recién incorporados habían recibido formación a través de Virtaula. De este modo, se ha ido reduciendo de manera progresiva la formación presencial tan costosa y logísticamente compleja en virtud de la virtual.

Además de la innovación pedagógica y los métodos de diseño participativos, un factor determinante del éxito del proyecto, Virtaula fue el sistema de apoyo a los alumnos, que se llevó a cabo por medios distintos específicamente pensados para las distintas comunidades que participan en Virtaula: nuevos empleados, gestores de servicio, formadores, entre otros.

De hecho, los alumnos estaban organizados en comunidades. Los nuevos empleados poseían dos niveles de participación en la comunidad: su aula virtual y la comunidad total de nuevos empleados. En su aula virtual, contaban con el apoyo de los formadores/tutores, que son los encargados de guiarles en el proceso de aprendizaje. Pero

estos nuevos empleados también participaban socialmente en Virtaula de manera que podían —y pueden— comunicarse con otros compañeros de trabajo de la entidad bancaria que se encontraban en la misma situación (por ejemplo, recién llegados) y compartir problemas, oportunidades y temores. En otras palabras, la participación en Virtaula creaba una comunidad de nuevos empleados.

Esta comunidad de nuevos empleados llega a funcionar en muchas ocasiones como una comunidad de aprendizaje en según qué momento de la formación se encuentren. Éste excelente hábito de compartir el proceso de aprendizaje, y superar dificultades juntos crea un excelente caldo de cultivo para derivar más adelante en comunidades de práctica. Con esto no queremos decir que estas comunidades de aprendizaje se acabasen convirtiendo en CdPs una vez se encuentren estos nuevos empleados desempeñando su función a pleno rendimiento. Pero sí que conservan ese espíritu de compartir y de comunidad que ha favorecido el surgimiento de incipientes comunidades de práctica como explicaremos a continuación.

VirtaulaCaixa aglutinaba (antes de la nueva versión 2.0) un total de cuatro comunidades: Virtaula (la comunidad de formación permanente para todos los empleados de “la Caixa”), Nuevos Empleados (el entorno de formación online de los empleados de primer año), Formadores (la comunidad de práctica y aprendizaje de todos los formadores de “la Caixa”) y Gestor de Servicios Financieros (el entorno de formación asociado al programa de desarrollo profesional dirigido a los Gestores de Servicios Financieros).

La primera comunidad, Virtaula, está estructurada en diferentes DAN (Dirección de Área de negocio). Cada DAN aglutina a un grupo de oficinas que pertenecen a la misma zona (comarca, distrito, barrio, etc). En cada DAN puede haber entre 60 y 80 trabajadores. El director de cada área de negocio dispone las acciones formativas que reciben sus empleados. A partir de aquí surgen algunas iniciativas por parte de directores de área que optan por promocionar y propiciar que los empleados compartan sus experiencias a través del espacio de foro del que dispone el grupo. A esta época corresponden las iniciativas de la DAN Hortaleza-Canillas y de Valdemoro-Pinto ambas de la Comunidad de Madrid. Bajo la sencilla premisa “todos aprendemos de todos” los empleados de estas DANs se animaban a compartir su experiencia diaria y sus preocupaciones. En aquellas consultas del tipo “cómo convencer al cliente de que nuestra hipoteca es mejor que la de otras entidades” (en un contexto de intereses bajos y de gran actividad inmobiliaria) u otras como “de qué manera podemos mejorar nuestro pasivo” eran preguntas habituales de aquella primera fase de Virtaula. Pero con el cambio de versión de la plataforma que además coincidió más

o menos con un cambio de dirección en las respectivas DANs aquellos foros se perdieron. Por lo que no los hemos podido utilizar como ejemplo en este trabajo de investigación. Sin embargo, si podremos recurrir, afortunadamente a otros nuevos casos como más adelante veremos.

En la entrevista personal, Jordi Sanchís (2004) reconoce que en un principio cometieron un error intentando crear una comunidad de práctica de directores de DAN. “Pensamos —explica— que construyendo un portal para esas 200 personas lo visitarían, pero no tenían razón que los motivara a hacerlo. Desde entonces, nunca hemos construido nada sin que hubiera una demanda previa o un núcleo generador. Para la comunidad de directores de DAN no había una necesidad que satisfacer. Además competían entre ellos para subir antes en el ranking. Fallamos estrepitosamente porque la comunidad de práctica no se puede crear de la nada”⁵⁵. Sin embargo, si se han dado, afortunadamente, otros casos como veremos en el próximo apartado.

Pasados estos diez años, Virtaula ha sufrido una gran renovación. En el último trimestre de 2008, se crea Virtaula 2.0, que incorpora herramientas 2.0. Pero no sólo eso, sino que después de la experiencia tan positiva y mucho más conscientes de los buenos resultados de la plataforma y los beneficios que ha aportado a la organización, dan un paso más allá e impulsan no sólo una plataforma mejorada y modernizada, sino un centro de intercambio de experiencias y conocimiento, lo que denominan recogiendo el término de Piérre Levy (1997), la inteligencia colectiva de los empleados de “La Caixa”.

Virtaula 2.0 recoge numerosas novedades, de las cuales describimos las más destacables. Comencemos por su página de inicio. La página de inicio de Virtaula es totalmente escalable, adaptable y modificable al instante. De modo que, cada empleado puede configurar la información más relevante para él en su portada. Incorpora herramientas 2.0, como ya hemos dicho. En este sentido, tenemos los blogs que permiten conocer el proceso de un proyecto o de una campaña a través de su responsable. Así como también las novedades de un negocio a través de un experto interno. Y las wikis que permiten consultar información concreta y además editarla y compartirla en tiempo real. Ayudan también a documentar de forma ordenada el conocimiento de la red de los empleados de “La Caixa”.

La red de Virtaula permite localizar compañeros expertos (quién sabe qué) en áreas temáticas e incorporarlos como contacto propio. De esta forma, cada empleado puede

⁵⁵ Sanchís reconoce aquí lo que venimos defendiendo a lo largo de este trabajo

construir su propia red de valor. Además cuenta con un espacio destinado a grupos creados por la organización o por los propios empleados para formarse y conversar sobre temáticas de interés.

Junto a todo ello, Virtaula incorpora, además, una plataforma de archivos de video y audio. Nuevos formatos pedagógicos que ayudan a transmitir el conocimiento de forma más fácil y atractiva. Las sesiones de formación on-line permiten conversar, interactuar, compartir documentos, intercambiar ideas y resolver dudas gracias a las diferentes herramientas digitales disponibles. Sin olvidar los servicios RSS. Virtaula avisa en el momento en que se producen novedades en cualquiera de las áreas temáticas de interés para el empleado.



Figura 5: imagen de la página de inicio de Virtaula 2.0

Con todo ello, Virtaula 2.0 se está convirtiendo, más aún si cabe, en un referente en la gestión del conocimiento, la formación corporativa y la comunicación interna empresarial. En este entorno, surge una actividad notable enfocada a la compartición de experiencias y conocimientos en tres DANs andaluzas que vamos a analizar: la DAN Aljarafe I (Sevilla), con unos antecedentes históricos ya consolidados a la que la nueva

plataforma le ha dotado de madurez, la DAN Granada I que, tomando como referente la DAN sevillana, ha visto en la nueva plataforma una oportunidad en el atractivo de sus nuevas prestaciones; y la DAN Cádiz II, de muy reciente creación pero con unos inicios tan vigorosos que se ha convertido en, probablemente, en la DAN más activa y exitosa en términos de compartición de conocimiento vinculado a la praxis profesional. A continuación, vamos a describir, en primer lugar, el funcionamiento de estos foros y partiendo de éste, de la información de la que disponemos y de los datos extraídos de la observación, decidiremos si los grupos que configuran los empleados de las DAN en cuestión se pueden considerar comunidades de práctica o no. Posteriormente, evaluaremos las comunidades descritas como tales, en base a los criterios identificados en el apartado anterior y veremos si se cumplen los factores de éxito propuestos anteriormente.

3.1.2 Los foros de las DAN de Aljarafe I, Granada I y Cádiz II

Desde que comenzara a funcionar Virtaula 2.0 –en marzo de 2009- han surgido alrededor de 80 comunidades⁵⁶. Se trata de comunidades de muy diversa índole. Algunas tienen que ver con una línea de negocio como banca de empresas o banca privada. Otras tienen que ver con sus grupos naturales, las DAN o las DG (Directores Generales) o la DT (Directores Técnicos). Por otro lado, tenemos comunidades que han surgido de manera espontánea que son las menos. Y por último, tenemos comunidades creadas por servicios centrales con las que pretenden saber lo que la red de oficinas opina de lo que se produce desde la sede central de “La Caixa”.

De todas estas comunidades hemos tenido acceso a tres. En dos de ellas acceso directo mediante petición formal: la DAN Aljarafe I (de Sevilla) y la DAN Granada I; y la otra, la DAN Cádiz II, a través de la observación indirecta mediante cuestionarios que se pueden consultar en el anexo a este trabajo. Poco a poco, las comunidades de práctica de La Caixa han ido tomando una envergadura tal que cada vez se ha hecho más difícil poder observarlas directamente por cuestiones de confidencialidad. Es el caso, como decíamos de la comunidad perteneciente a la DAN Cádiz II y en la última fase de este trabajo también ha acabado sucediendo lo mismo con la DAN Aljarafe I.

Para ir desgranando uno por uno los aspectos que nos pueden ayudar a afirmar si se trata de una comunidad o no, vamos a abordar el análisis derivado de la observación del

⁵⁶ Explica Laura Rosillo en la entrevista realizada para este trabajo de investigación en octubre de 2009. Ver anexos.

siguiente modo: en primer lugar, vamos a caracterizar el grupo en base a las características que apuntamos como propias de las comunidades de práctica frente a otros grupos de trabajo o comunidades en el capítulo 2. En segundo lugar, vamos a describir el nivel de participación de cada grupo atendiendo también a los criterios expuestos en el marco teórico. Y en último lugar, analizaremos la evolución de la comunidad e identificaremos la fase en la que se encuentra basándonos en su actividad.

DAN Aljarafe I

La Dan Aljarafe I está compuesta por 20 oficinas ubicadas en la provincia de Sevilla. Concretamente, en el lado oeste de la comarca del área metropolitana de la propia ciudad de Sevilla. Comprende municipios como Santiponce, Camas y Salteras. Sus 60 empleados disponen de un espacio de grupo propio dentro de la plataforma de Virtaula que goza de una gran actividad de intercambio de información y experiencias. A través del foro, de los blogs centrados en novedades entorno a la banca personal (productos y mejoras) o de los wikis de las 20 oficinas que componen la DAN, es donde cada oficina va confeccionando los planes comerciales anuales. Es una de las comunidades más antiguas y activas, su directora está considerada como un referente en todo el entorno de “La Caixa”. Su talante cercano, cooperador y accesible hacen de ella una profesional altamente respetada y la experiencia que transmite es muy codiciada por el resto de los directores de DANs que pretenden poner en marcha comunidades en su área de negocio. Es precisamente la directora de la DAN la que desempeña el papel de moderadora animando a la participación, impulsando nuevos temas de trabajo y propiciando que todos los miembros del grupo se sientan cómodos a la hora de realizar sus intervenciones.

Pese a que tienen un calendario activo de reuniones presenciales donde inevitablemente también comparten experiencias diarias (aunque no sea el objetivo de este tipo de reuniones), siempre replican las aportaciones en el espacio del foro para que queden recogidas. Las principales dinámicas de intercambio de conocimiento se realizan en el foro por lo que podemos afirmar que la supuesta comunidad funciona preferentemente de manera virtual.

Los 60 miembros de esta DAN asumen roles profesionales similares por lo que les resulta fácil compartir su praxis e intentar mejorar procesos. Por tanto, se desprende que poseen intereses y compromisos comunes que se traducen en un elevado factor de cohesión. El fin de estos intereses y compromisos comunes se traducirá en el fin de la

comunidad puesto que no está ligada a ningún otro factor. La comunidad no depende de ningún cambio organizativo, ni tiene unos objetivos marcados por dirección. Compartirán experiencias y buenas prácticas mientras dure el interés y el compromiso de sus miembros, o dicho en otras palabras, hasta que ellos quieran.

Características generales de las comunidades de práctica⁵⁷	Características propias de la comunidad DAN Aljarafe I
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir praxis profesional y mejora de procesos
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	60 miembros
Presencial o virtual	Virtual
Calendario de reuniones	No tiene
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés y compromiso de sus miembros

Tabla 10 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad DAN Aljarafe I

Una vez hemos descrito las características de este grupo que forman los empleados de la DAN Aljarafe I podemos afirmar, de momento, que se trata de una comunidad de práctica.

Si avanzamos en nuestro análisis podríamos seguir desgranando los datos que hemos ido obteniendo de la observación de este caso que nos ocupa. Vamos a abordar ahora la estructura de la comunidad atendiendo a dos criterios. Por un lado, el de las figuras que intervienen en una comunidad de práctica (moderador, líderes y miembros de la CdP) y, por otro, el de los diferentes niveles de participación

Recordemos lo ya aportado en el capítulo 2, distinguimos tres figuras distintas o roles distintos a desempeñar en el seno de la comunidad de práctica. Ya sabemos que el moderador tiene un papel fundamental para garantizar el buen funcionamiento de la comunidad. Además, en las CdPs también solemos contar con la figura de los líderes que juegan un papel influyente y clave para atraer la participación y legitimar la CdP. Y, por último, contamos con el resto de los miembros propiamente dichos de la CdP, que con una participación más o menos activa, son el cuerpo central de la comunidad.

Siguiendo con este último aspecto, el de la participación damos con el segundo criterio a considerar. Las comunidades de práctica invitan a diferentes tipos de participación. De este modo, encontramos el núcleo de la comunidad, los activos y los

⁵⁷ Partimos de las características que hemos utilizado en el capítulo 2 en la comparación entre comunidades de práctica y otras estructuras organizativas.

periféricos o *lurkers*. En el núcleo o corazón de la comunidad los miembros participan activamente en discusiones y debates y representan entre el 10 y un 15 por ciento de los miembros. El grupo activo es aquella porción de miembros que participa ocasionalmente y oscila entre el 15 y 20 por ciento. Y el resto corresponde al gran porcentaje de miembros pasivos que no participan pero que observan y aprenden (entre un 75 y 65 por ciento).

En el foro, espacio de comunicación por excelencia, es donde se dan las situaciones más evidentes de compartición e intercambio de experiencias y desde donde podremos analizar los roles y el nivel de participación de sus miembros. Este foro está organizado por temas que se han ido abriendo conforme han ido surgiendo nuevas necesidades. En el proceso de observación, que tuvo lugar durante el mes de julio de 2009, los temas propuestos iban desde temas lúdicos o contenidos de las reuniones mensuales pasando por la campaña de seguros y el cuadro comercial hasta la gestión de la morosidad y la propuesta de eventos.

Tema	Autor	Nº de mensajes	Fecha de inicio	Visitas
Temas lúdicos	Empleado	232	26/03/08	-
Reuniones mensuales	Directora DAN	85	26/03/08	2350
Seguros y campaña segurcaixa.com	Experta en Seguros	45	3/03/09	931
Cuadre comercial	Directora DAN	16	28/02/09	729
Gestión de la morosidad	Directora DAN	15	28/02/09	625
Eventos	GSF (líder)	8	26/03/08	-

Tabla 11 [elaboración propia]: Temas foro DAN Aljarafe I

En total, descartando los mensajes referentes a temas lúdicos y eventos, son más de 160 mensajes intercambiando información, experiencias e ideas. Ya hemos apuntado que la directora de la DAN ejerce el papel de moderadora. De hecho es la encargada de abrir tres de los cuatro temas principales.

Comencemos por el tema de mayor actividad “Reuniones mensuales”. El mensaje de inicio de este tema se corresponde con el inicio de foro en general y comienza diciendo lo siguiente:

Presentación del foro por parte de la directora de la DAN
Fecha: 26/03/08

“Se abre un nuevo foro en el que se harán aportaciones y comentarios sobre la evolución del negocio , márgenes, campañas, pasivo, clientes, tarjetas,...etc . En este foro y durante todo el año 2008 iremos subiendo mensualmente la presentación que hacemos en las reuniones mensuales.

Ayer hablamos mucho del precio del pasivo, dificultad en la captación, seguros de coche, morosidad, espero que este foro sirva para seguir debatiendo sobre todo lo que nos preocupa y ocupa...

Os adjunto la presentación comprimida con los datos de FEBRERO.”

Muchos de los empleados agradecen la iniciativa y se comprometen a contribuir en ella. El primero en hacerlo es el director de una oficina, que como veremos actúa como líder.

Mensaje de felicitación por parte de un director de oficina (uno de los líderes)
Fecha: 26/03/08

Lo primero que quiero es felicitar a M^a José y todos los que hacen iniciativas y espacios como éste, ya que nos ayudan a ampliar nuestra visión del negocio, tratar problemas e inquietudes comunes y saber un poco más de los que formamos este equipo que es “La Caixa Aljarafe”. (...)

El mensaje continúa relatando las principales preocupaciones que tienen en este momento que por razones de confidencialidad no podemos reproducir aquí pero que están relacionados como se cabría esperar con la crisis inmobiliaria. A este mensaje también le secundan tres en esta misma línea. A los que la moderadora responde:

Respuesta sobre las preocupaciones de la moderadora
Fecha: 27/03/08

Todos estamos preocupados, los empresarios del ladrillo, las empresas auxiliares, etc. (...) Pero ante el miedo tenemos que reaccionar y aprovechar la carga de adrenalina que éste nos provoca para vencerlo. Este es el momento de los profesionales de verdad, vamos a salir de ésta fortalecidos, curtidos, experimentados, este es el momento de aunar formación + ilusión + experiencia , vosotros todos vais a aprender mucho en la travesía del desierto.

De este modo, poco a poco van surgiendo nuevas propuestas e ideas qué compartir. Veamos algunos ejemplos:

Campaña libreta proyecto
Fecha: 11/04/08

Os voy a contar lo que estoy haciendo para conseguir la campaña de libreta proyecto. Un público al que le puede interesar este producto es el de los jóvenes. Hay un listado de los clientes por segmentos de edad en el IGC.

IGC/ Comercial/ Clientes/ Clientes por segmento de negocio

El gancho que utilizo por teléfono, es que se pasen por la oficina para facilitarles las claves de la línea abierta. Una vez que están en la oficina les enseñamos el funcionamiento de la línea abierta, le damos de alta el servicio de alertas, le ofrecemos la tarjeta que es

gratuita, y por supuesto la libreta proyecto. De esta manera vinculamos al cliente y conseguimos el reto.

Espero que os sirva de algo, un saludo.

Campaña libreta Estrella (director de oficina, líder)

Fecha: 6/05/08

En relación con la campaña de libreta estrella, en nuestra oficina hemos planteado realizar una campaña conjunta de captación de ingresos en libreta estrella con la realización de IPF's.

Nuestra operativa es la siguiente: Hemos revisado el catálogo de depósito estrella y hemos seleccionado entre todos varios regalos que se pueden obtener con un plazo de entre 2.000 y 2.500€ a 4 meses. El plazo es corto ya que entendemos que a la gente le preocupará menos dejar sus 2.500€ a 4 meses que a 8, 10 o 12, ya que suelen ser pequeños ahorros y suelen necesitarlos para pequeños gastos. Lo que no obsta a que el cliente tenga mayor disponibilidad y se le puedan ofrecer otros regalos con otros importes y plazos.

Hemos elaborado para ello unos folletos con los regalos propuestos, ya que a la gente le gusta ver qué se puede llevar y lo hemos colocado en todos los puestos de la oficina. Si bien puede parecer que es una labor para realizar principalmente en el puesto de caja, que es el que comprueba todos los posibles ingresos, nos hemos propuesto conseguirlo entre todos. Adjunto un archivo con el documento que hemos preparado para los clientes. ...

El año pasado con la campaña del edredón nórdico nos dio muy buen resultado, vamos a ver qué tal este!!! Espero que bien!!!

Interés anticipado/ depósito estrella (por parte del GSF, el otro líder identificado).

Fecha: 09/06/08

Sólo quería comentaros la idea de los compañeros de la D.G. 9347, de aprovechar este producto para con los intereses hacer un depósito estrella de los grandes (Televisor, Play Station etc) o si no, uno de los pequeños, sobre todo teniendo en cuenta que tenemos para Junio un reto de 10 depósitos estrella por oficina.

Ideas para mejorar el pasivo (empleado)

Fecha: 7/05/09

Muchas Gracias a la oficina de Santiponce por la magnífica idea del cartel para la campaña de sartenes. Con vuestro permiso, y siempre desde el cariño os vamos a *plagiar* la iniciativa.

Gracias de nuevo.

Ideas para mejorar el pasivo (por parte del GSF, el otro líder identificado).

Fecha: 20/05/09

“En la reunión de ayer se planteó la siguiente cuestión: “¿Qué haces y qué harías para mejorar la captación de recursos para tu oficina? “ A partir de aquí se hace una división por grupos y una lluvia de ideas. (...)

Estuvo muy bien, las aportaciones fueron todas muy positivas y productivas, el ambiente fue genial, todos aprendimos un montón.....en definitiva me gustó mucho la reunión.

Fue una dinámica muy provechosa y aprendimos mucho unos de otros. Espero que las conclusiones nos ayuden a mejorar en Pasivo”

La moderadora juega un papel muy valioso liderando y motivando a sus compañeros. He aquí un ejemplo. Ante una crisis cada vez más evidente, el desánimo empieza a instalarse entre los empleados y esta es la respuesta que les da la directora de zona:

Balance del año y la crisis (directora de DAN)

Fecha: 29/12/08

¿Qué hemos aprendido este año? Sin duda este año ha sido un año duro para el negocio. Menos crecimiento, dificultad en las operaciones, morosidad... Mi experiencia este año, a pesar de todo ha sido positiva y gratificante, pero sobre todo didáctica.

He aprendido a decir no sin tantos rodeos, a detectar dificultades antes que sean problemas, a ser más rigurosos ante el riesgo a medio y largo plazo, a cómo tengo que presentar mis operaciones sin fisuras, o simplemente a no presentarlas, a cómo hay que definir prioridades y oportunidades, a cómo tengo que planificar un tiempo para seguir consiguiendo metas, a cómo se diferencian morosos a personas con dificultades, a cómo tratar a unos y otros, a intentar ser más proactiva y que los compañeros lo sean... en definitiva, a ver el negocio de otra manera, de la manera que toca.

Por ello creo que todo no ha sido malo, que nos queda camino por recorrer y estas experiencias deben servir para que nos atemos los machos y paliar, en la medida de lo posible, lo que nos deparará el año 2009

Pero incluso la animadora cae en la desmotivación y entonces, el líder (director de oficina) toma el relevo:

Crisis, motivación y liderazgo (directora de DAN)

Fecha: 6/01/09

¿Quién anima al animador? ¿Quién motiva al motivador? Espero que me saquéis entre todos a sacar esto adelante...

Crisis, motivación y liderazgo (director de oficina, líder)

Fecha: 8/01/09

Quiero expresar mi agradecimiento al enorme esfuerzo que has hecho estos años y tu apoyo incondicional a cada uno de nosotros (...)

Necesitamos más que nunca que sigas al pie del cañón

Crisis, motivación y liderazgo (director de oficina, líder)

Fecha: 1/04/09

Señores, obsesionémonos por llevar la alegría a la oficina, por fomentar el buen rollo y por tener claro que nosotros vamos a sacar adelante a nuestras oficinas.

A partir de aquí la moderadora vuelve a tomar las riendas y algunos empleados vuelven a ilusionarse compartiendo ideas.

Crisis, motivación y liderazgo (directora DAN)

Fecha: 14/04/09

Son unas palabras muy bonitas, muchas gracias.

Venta de productos (empleado)

Fecha: 20/04/09

Tengo una propuesta que nos está funcionando. Se trata de promocionar nóminas regalando entradas para ir al cine, a través de Línea Abierta, Tarjeta y ServiCaixa. La idea es regalar 2 entradas para ir al cine en el momento que te ingresan la nómina.

Venta de productos (empleado)

Fecha: 18/06/09

(...) si hacemos una libreta Proyecto al año, obtenemos la misma rentabilidad. Y nos aporta muchos beneficios para la campaña.

Aquí concluyen las aportaciones y el intercambio de experiencias de este subforo, “Reuniones mensuales”. Continuemos ahora con el tema de “Cuadre comercial” otro de los subforos iniciado y moderado por la directora de la DAN. En éste, veremos más claramente la función de liderazgo del GSF (Gestor de Servicios Financieros). En este tema lo que más le preocupa a los empleados es el uso de la herramienta “asesor de ventas” que parece ser muy eficaz para el proceso de cuadro.

Asesor de ventas (directora DAN)

Fecha: 28/02/08

En este espacio vamos a compartir todo lo relacionado con el cuadro comercial. Y también me gustaría que fuésemos intercambiando información sobre el ASESOR De VENTAS (en definitiva, la mejor herramienta para hacer el cuadro comercial).

Asesor de ventas (empleado)

Fecha: 11/03/08

Podríamos tener una hoja de Excel, creada por nosotros para hacer el seguimiento diario y al final de mes hacer el cuadro.

Asesor de ventas (empleado)

Fecha: 15/03/08

Nosotros, en nuestra oficina, lo estamos haciendo y funciona.

Asesor de ventas (director oficina)

Fecha: 17/03/08

Mi consejo, y así no estamos haciendo en Villanueva, es hacer una anotación diaria

Asesor de ventas (GSF, líder)

Fecha: 17/03/08

(...) En la oficina de Sanlúcar, estamos incrementando la información que proporciona la hoja Excel incluyendo un comentario sobre la celda que cuantificamos, os indico cómo. (...) De verdad que se trata de algo muy sencillo, que no requiere tiempo alguno y que nos proporciona muchísima información. Espero que os sirva de ayuda.

Asesor de ventas (directora DAN)

Fecha: 18/03/08

(...) Entiendo que de esta forma se puede informar del nombre del cliente, número de préstamo o similar. De esta forma, la información es más completa. Muchas gracias.

Aquí podemos observar como el líder, gestor de sistemas financieros, defiende la idea del Excel pero aportando valor añadido. Y cómo la directora de la DAN refuerza su aportación y la agradece. De este modo, quedan bien definidos los roles de líder y moderadora respectivamente. El tercer tema que inaugura la directora de la DAN se refiere a la gestión de la morosidad. Este es un tema mucho más nuevo en el que no había tanta actividad por su reciente apertura. Ciertamente coincide con el incremento de la preocupación respecto a este asunto y en el contexto de la profunda crisis económica. Sin embargo y pese a las pocas intervenciones que hay respecto a este tema, podremos observar como los líderes, director de oficina y GSF refuerzan el discurso de la directora/moderadora.

Gestión de la morosidad (directora DAN)

Fecha: 28/02/09

Si tenéis dudas sobre circuitos, normas, procedimientos, ampliaciones de carencias, moratorias, refinanciaciones, daciones en pago... todo lo que se os ocurra. Éste será el sitio en el que podremos consultarnos unos a otros.

Gestión de la morosidad (director oficina, líder)

Fecha. 3/03/09

Sin duda es una muy buena idea el compartir experiencias en la gestión de morosidad. Más aún si tenemos tan poco conocimiento de ella. Pero es el tiempo que nos toca vivir y tenemos que aprender a toda carrera. Mi primer consejo es la gestión proactiva, resolver el problema antes de que llegue a serlo.

Gestión de la morosidad (GSF, líder)

Fecha: 15/03/09

Aquí estamos de nuevo a vuestra entera disposición. La morosidad, como no ignora nadie, es quizá el desafío más importante que se nos plantea en el futuro inmediato. Por este motivo, todo lo que sea sumar conocimientos será bienvenido. En la reunión del próximo martes, 18 trataremos de facilitar una especie de guía en la que incluiremos las novedades y actualizaciones referidas a la gestión de la morosidad.

Una vez establecidos los criterios de trabajo de este foro y avalados éstos por los dos líderes reconocidos, los empleados se animan a participar y a plantear sus dudas. Con los siguientes ejemplos concluiremos aquí el análisis del subforo sobre la gestión de la morosidad.

Moratoria hipotecaria (empleado)

Fecha: 16/03/09

Me gustaría saber si alguno de vosotros ha montado alguna propuesta de moratoria hipotecaria.

Moratoria hipotecaria (director de oficina)

Fecha: 26/03/09

Nosotros lo estamos haciendo, pero me he enterado de que hay (...) dado el gran número de operaciones de este tipo.

Moratoria hipotecaria (empleado)

Fecha: 27/03/09

(...) Otra operación posible es incluir a los nuevos intervinientes como titulares en vez de como avalistas...

El último tema que nos queda, el de “Seguros y campaña Segurcaixa”, no está moderado por la directora de la DAN sino por una empleada especialista en seguros que viene de otra DAN muy cercana, en concreto de Aljarafe II. Existe mucha preocupación por los empleados que tienen unos objetivos muy ambiciosos que cumplir con un producto que no consideran muy competitivo.

Campaña de seguros (especialista de seguros)

Fecha: 3/03/09

(...) Lo ideal sería que aprovecháramos también este espacio para compartir ideas comerciales, y buenas prácticas que nos están funcionando en nuestras oficinas. Señores, inteligencia colectiva.

Campaña Auto (empleado)

Fecha: 5/03/09

Para poder realizar la campaña de auto tenemos que buscar un perfil muy concreto, mayor de una determinada edad, cliente vinculado, coche de un determinado precio...

Campaña Auto (empleado)

Fecha: 1/04/09

Tengo varias preguntas que me gustaría que alguien me respondiera:

- a) Si se ha firmado una póliza diferida, ¿puede el cliente cancelarla sin problemas antes del inicio de la cobertura?
- b) Si se ha firmado una póliza diferida ¿qué sucede si el cliente tiene un siniestro dentro del período diferido? ¿le cambia el precio que se firmó?

Simulaciones (especialista de seguros)

Fecha: 3/04/09

(...) A más simulaciones más contrataciones (...) Aquí tenéis algunos consejos para las simulaciones.

Preguntemos al cliente si...

Cabe destacar aquí que la campaña de seguros fue un auténtico éxito y que la Dan Aljarafe I quedó la octava en número de ventas de todas las oficinas de España. La directora de DAN dice que ha sido felicitada por el director general por los excelentes resultados obtenidos.

Además del espacio del foro que hemos analizado la Dan Aljarafe I dispone de un blog sobre banca personal. Este blog, y tal y como virtaula pretende, se utiliza para dar a conocer nuevos productos y mejoras de procesos. En este espacio se van recopilando las nuevas iniciativas procedentes de la sede central. Esta DAN también cuenta con un espacio de biblioteca donde se almacenan las presentaciones e informes (en formato ppt y pdf, respectivamente). Y por último, se pueden consultar los planes comerciales de todas las oficinas de la DAN y editarlos a través de un wiki. En total, son 20 planes, un plan comercial editable por oficina.

Con todo ello, la DAN Aljarafe I hace un buen uso de las herramientas web 2.0 de las que dispone su grupo desde el punto de vista de las orientaciones de la propia plataforma Virtaula que coincide con el que hemos planteado en apartado sobre las comunidades de práctica y las TIC.

Una vez hemos revisado las intervenciones realizadas en el foro, vamos a analizar como decíamos anteriormente las figuras que conforman la estructura de la comunidad DAN Aljarafe I y el nivel de participación de ésta. En primer lugar, ya hemos ido avanzándonos e identificando los roles propios de la estructura de una comunidad de práctica. Contamos con una moderadora reconocida y de prestigio, que es la propia directora de zona, que tiene unas aptitudes indiscutibles para detectar temas que formen parte del interés más candente de sus empleados y para dinamizar y animar a la participación. Por otro lado, contamos con dos líderes, como ha quedado evidenciado que son el director de una oficina concreta (de las 20 que forman la DAN) y uno de los GSF (Gestor de Servicios financieros). Ambos tienen una actitud de liderazgo claro y de apoyo a la dirección en sus iniciativas y es evidente que sus aportaciones y opiniones son respetadas por todos. Por último, esta comunidad también cuenta con la figura de un

experto, en este caso una experta. Se trata de la especialista de seguros que además adopta el papel de moderadora en el tema sobre la campaña de seguros.

Niveles de participación en las comunidades de práctica	Niveles de participación en la comunidad DAN Aljarafe I
Núcleo (entre 10 y 15%)	3 empleados + 2 líderes + 2 moderadoras (la DAN y la especialista en seguros) (entorno al 5 % de participación)
Activos (entre 15 y 20%)	16 empleados activos (entorno al 10 %)
Periféricos o <i>Lurkers</i> (entre 75 y 65%)	Los periféricos serían el 85% restante

Tabla 12 [elaboración propia]: Niveles de participación DAN Aljarafe I

Si revisamos los niveles de participación, los porcentajes quedarían como ilustra la tabla 12. Los datos han sido obtenidos a través de la observación del número de intervenciones realizadas por cada miembro de la comunidad. Los empleados con una o dos intervenciones se han considerado del grupo de los activos. Los empleados con tres o más intervenciones se han considerado del núcleo de la comunidad.

Una vez hemos analizado las características de la comunidad, señalado las figuras que forman parte de su estructura y definidos los niveles de participación. Sólo cabe asignarle la fase en la que se encuentra.

Tal y como explicábamos en el capítulo 2, las comunidades de práctica pueden surgir de manera espontánea o de manera cultivada. La espontaneidad, como también hemos visto, es un claro factor de éxito que garantiza el interés y el compromiso mutuo en los miembros de la CdP. Pero no es muy frecuente que las comunidades surjan de manera espontánea, por lo que es necesario que las organizaciones que estén interesadas en crear CdPs estén atentas a los pequeños movimientos, actitudes o comportamientos que puedan convertirse en la semilla, que una vez cultivada, de su fruto en forma de comunidad de práctica. Teniendo en cuenta esto, la comunidad pasará por diferentes fases de desarrollo que serán en algunos puntos distintas, dependiendo de si la CdP surgió de manera espontánea o no.

La comunidad de práctica Aljarafe I no se puede considerar espontánea puesto que parte de la iniciativa de la directora de la DAN. Y además, y ya que asume el papel de moderadora, no deja de suponer un puesto de influencia que condiciona probablemente la participación de sus miembros.

CARACTERÍSTICAS GLOBALES DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA DAN ALJARAFE I

Misma actividad profesional de sus miembros

Factor de cohesión: compartir la práctica profesional y mejora de procesos

Tamaño de la comunidad: 60 miembros

Presencial o virtual: virtual

No dispone de calendario de reuniones establecido

La comunidad cuenta con la figura de una moderadora

La comunidad cuenta con dos miembros que asumen el papel de líderes

La comunidad cuenta con un miembro que asume el papel de experto

La comunidad durará hasta que dure el interés y compromiso de sus miembros

El núcleo de la comunidad se corresponde con el 5%

Los miembros activos de la comunidad representan el 10%

Los periféricos o *Lurkers* son el 85% restante

La comunidad se encuentra en una fase consolidada

Tabla 13 [elaboración propia]: Características globales de la Comunidad de Práctica DAN Aljarafe I

Consideramos que se trata de una comunidad en fase 3, es decir, consolidada puesto que es una comunidad con una estructura bien definida (moderador, líderes, experto, miembros), un foco bien delimitado, ya que su interés se centra en compartir experiencias sobre temas concretos que responden a necesidades con carácter de urgencia. Y los límites de la comunidad se corresponden claramente con los propios del grupo de la DAN.

Así pues, resumiendo, podemos afirmar que el grupo de la DAN Aljarafe I es una comunidad de práctica consolidada con un buen nivel de participación y unos roles bien definidos entre sus miembros. A modo de resumen podemos extraer la tabla 13.

Una vez hemos analizado el grupo de la DAN Aljarafe I, pasemos a hacer lo mismo con la DAN Granada I. Para ello seguiremos la misma estructura y el mismo proceso de análisis.

DAN Granada I

El caso de la DAN Granada I es bien distinto al de la Aljarafe I. El director de la DAN quiso, a imagen y semejanza de la DAN sevillana, intentar promover la compartición de experiencias y buenas prácticas. Pero no tuvo el resultado esperado. La actividad en el foro es muy baja y han utilizado en su defecto el blog, que por no ser la herramienta más adecuada no permite que el grupo se consolide como una comunidad de práctica. Pero analicemos paso a paso el funcionamiento de esta DAN de la misma manera que lo hicimos con la anterior.

La DAN Granada I aglutina 16 oficinas del centro y este de la ciudad de Granada. Es por tanto, una DAN pequeña, con 48 empleados. En el espacio destinado para este grupo cuentan con un foro, espacio para blogs y wikis, al igual que la DAN Aljarafe I. En esta captura de pantalla podemos observar el aspecto que tiene este espacio y la distribución de las distintas herramientas



Figura 6: Pantalla de inicio del grupo DAN Granada I

Estos 48 empleados desempeñan actividades profesionales similares por lo que les debería resultar fácil compartir su praxis e intentar mejorar procesos. Por lo tanto, resulta obvio pensar que poseen intereses y compromisos comunes que se traducirían en un elevado factor de cohesión. Este grupo no depende de ningún cambio organizativo, ni tiene unos objetivos marcados por la dirección. Por este motivo, y de haberse consolidado la comunidad, hubieran podido compartir experiencias y buenas prácticas hasta que los miembros del grupo hubieran querido, al igual que la anterior.

No hay duda que de haber conseguido una mayor participación acompañada por un liderazgo claro, este grupo podría haber adquirido carácter de comunidad de práctica. Pero como veremos no podemos considerarlo una comunidad que haya funcionado dado el bajo nivel de participación de sus miembros.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias de la comunidad DAN Granada I
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Potencial interés por compartir praxis profesional y mejora de procesos
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	48 miembros
Presencial o virtual	Virtual
Calendario de reuniones	No tiene
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	No
Temporalidad	De llegar a consolidarse, mientras dure el interés y compromiso de sus miembros

Tabla 14 [elaboración propia]: Características propias del grupo DAN Granada I

Para seguir avanzando en nuestro análisis vamos a abordar ahora la estructura del grupo atendiendo a dos criterios, tal y como hemos hecho en el caso de la DAN Aljarafe I. Por un lado, el de las figuras que intervienen en una comunidad de práctica (moderador, líderes y miembros de la CDP) y, por otro, el de los diferentes niveles de participación.

El grupo de la DAN Granada I cuenta con un espacio de foro, con espacio para desarrollar blogs, en concreto hay 3 blogs distintos creados, y una wiki. Como en el caso de la DAN Aljarafe I el foro está dividido por temas aunque la actividad no es ni mucho menos comparable, teniendo en cuenta que la observación se produjo durante el mismo período (julio 2009). Los temas y el número de mensajes los vemos en la tabla 15. También podremos ver quien inicia cada tema y notar como, a diferencia de la DAN Aljarafe I, no es el director de la DAN quien lo hace sino uno de los directores de oficina.

Tema	Autor	Nº de mensajes	Fecha de inicio	Visitas
Bienvenidos a nuestro foro	Director oficina	2	3/03/09	46
Bienvenido al foro de nuestra DAN	GSF (líder)	2	3/03/09	42
Confianza	Subdirector oficina	1	31/03/09	37
Depósito Estabilidad IBEX Vinculado	GSF	1	7/05/09	14

Tabla 15 [elaboración propia]: Temas del foro de la DAN Granada I

Como se puede observar la actividad es bajísima y cada tema lo ha iniciado una persona distinta. Este hecho a nuestro entender es uno de los motivos por lo que esta proto-comunidad no ha acabado de cuajar. Falta un liderazgo claro o, lo que es lo mismo, un moderador que anime, dinamice y motive a la participación. En el caso de la DAN Aljarafe I esta cuestión estaba felizmente resuelta, ya que contábamos con el claro liderazgo de la directora de la DAN y a este hecho asignamos una de las claras claves del éxito.

Comencemos por el primer tema “Bienvenidos a nuestro foro”. El mensaje de inicio de este tema se corresponde con el mensaje de inicio del foro en general y comienza diciendo lo siguiente:

Presentación de foro por parte de un director de oficina
Fecha: 3/03/09

“Inauguramos este nuevo espacio como punto de encuentro de todos los empleados de la zona con el objeto de permitir una comunicación abierta, permanente e interactiva (...)

Os animo a todos participar en este nuevo proceso de aprendizaje que estoy seguro nos ayudará a mejorar nuestro modelo de gestión en las oficinas y creará nuevos vínculos profesionales y personales entre todos los que componemos la DAN”

A este mensaje sólo tenemos otro por respuesta por parte de un empleado en el que agradece la iniciativa. El siguiente tema que lleva un título muy similar “Bienvenidos al foro de nuestra DAN”, que además pone de manifiesto una falta de coordinación y de un liderazgo compartido mal entendido se inicia con el siguiente mensaje:

Presentación del foro por parte de un GSF (líder)
Fecha: 3/03/09

“Os doy la bienvenida a nuestro foro al que seguro le vamos a sacar el máximo provecho.

Este foro va a ser una herramienta de comunicación muy importante de nuestra DAN, en el que se van a publicar periódicamente noticias relacionadas con la actividad diaria de las oficinas y el que espero que la gran mayoría de nosotros, usemos con asiduidad tanto para comunicarnos como para plantear dudas”

Precisamente el único mensaje de respuesta que recibe es precisamente por parte del director de oficina que había iniciado el otro subforo:

Respuesta
Fecha: 19/03/09

“Estoy contigo, en las posibilidades que nos puede aportar este foro y en general el nuevo portal de nuestra DAN. Espero que nos sirva para estar mejor comunicados y como punto de encuentro para realizar consultas, resolver dudas o tener un espacio donde poder gestionar los materiales/presentaciones que cada día generamos en la zona.

Aprovecho para comunicarte que una vez solucionados los problemas técnicos desde la oficina de proyecto, ya puedes crear el blog temático sobre morosidad”

Los otros dos temas no han generado ningún tipo de contenido que valga la pena resaltar aquí. Sí que interesa, sin embargo, hacer mención de los 3 blogs que se han creado en grupo. En esta tabla, a modo de resumen, podemos ver las características de cada uno de ellos.

Temas de los blogs	Autor	Nº de posts	Fecha de inicio
Morosidad y gestión del riesgo	GSF (líder)	4	29/03/09
Banca Personal	GSF	9	26/03/09
Campañas comerciales	GSF	3	26/03/09

Tabla 16 [elaboración propia]: Temas de los blogs DAN Granada I

Como hemos podido ver en el apartado sobre las TIC y las CdPs en el capítulo anterior, no consideramos que el wiki sea una herramienta adecuada para acoger a una posible comunidad de práctica. Porque como allí argumentábamos consideramos que se trata de una herramienta de carácter individual que no está pensada para el uso colectivo (salvo para hacer comentarios puntuales). Además en este tipo de blogs no podemos conocer el número de visitas o consultas que ha tenido cada post. Aún así, en este caso, por lo menos, nos permite comprobar que en este grupo existía un germen de intención de compartir conocimiento que de haber sido bien cultivado hubiera podido florecer en forma de comunidad de práctica. En el caso del blog de morosidad que creó el GSF (líder) las aportaciones que aparecen son sólo datos sobre las ratios de morosidad de la zona. Pero los otros dos blogs demuestran ese interés por compartir experiencias. Empecemos por el blog de “Banca personal”:

Creación blog por parte de un GSF (Gestora de Sistemas financieros)
Fecha: 26/03/09

“Bienvenidos a todos al nuevo portal de la DAN, y en particular a este blog de la DAN. En él queremos compartir todas nuestras ideas que puedan ser útiles para mejorar la gestión de estos clientes.

Además desde las oficinas que se hayan implantado el nuevo proyecto, queremos ir contando nuestra experiencia, para animar a todos los compañeros a implantar el nuevo modelo de gestión que se ha creado para este segmento de clientes. Os animo a todos/as a participar de esta experiencia y a considerar este portal como un punto de encuentro para solventar dudas, mejorar prácticas e incorporar ideas de todo aquello que os sea útil y os de resultado en vuestras experiencias.”

Campaña de seguros

Fecha: 29/03/09

“¿Por qué estos clientes tienen tan pocos seguros? ¿Cómo podemos resolverlo? ¿Qué productos serían más atractivos y rentables?”

Respuesta GSF (creadora del blog)

Fecha: 31/03/09

“Quizás porque hasta ahora, no se ha realizado una acción específica sobre estos clientes o nos hemos conformado con tener nosotros su pasivo, pero no nos he preocupado de cubrir otras necesidades que cualquier cliente, y en especial los de banca personal, tienen. Creo que una gestión mucho más intensiva como pretende el proyecto dará muy buen resultado”.

Animación a la participación por parte de la GSF creadora del blog

Fecha: 22/04/09

“Podemos usar este foro* para plasmar las estrategias de cada oficina para los diferentes estructurados, ventajas e inconvenientes, dudas que plantean los clientes, todo aquello que el ikientarlo comercial no nos dice pero sí lo hace el día a día de la oficina.”

En este post vemos como se confunden las herramientas blog y foro. Insistimos en que consideramos que en este caso la elección de la herramienta inadecuada truncó el surgimiento de la comunidad de práctica. Este intercambio de mensajes en el foro seguramente hubiera cuajado. Tras este mensaje hay algunos más para animar la participación pero no se consigue.

Finalmente, sí que aparece algún mensaje donde los empleados se animan a compartir sus experiencias pero sin que la iniciativa vaya más allá.

Experiencia de un empleado

Fecha: 21/05/09

“Lo que yo estoy haciendo para tener un primer contacto con algunos de estos clientes de banca personal es citarlos en la oficina con el fin de actualizarles sus datos personales y digitalizarles el DNI y la firma. Y a partir de ahí intentar presentarles alguno de nuestros productos”.

En el blog sobre “Campañas comerciales”, aunque con menor actividad, también se dan algunas aportaciones interesantes. Veamos algunos ejemplos:

Seguros de auto

Fecha: 7/03/09

“A más simulaciones, más contrataciones”

Seguros de auto
Fecha: 13/04/09

“En nuestra oficina, disponemos de un documento que mandamos vía e-mail a los clientes que puedan estar interesados en el seguro de auto y no lo devuelvan con los datos que precisamos para realizarle la simulación, creemos que puede ser una buena práctica”

Seguros de auto
Fecha: 13/04/09

“Me parece muy buena idea lo del e-mail. Cuando puedas pásame una copia del modelo de mensaje”

Seguros de auto
Fecha: 22/04/09

“Estamos haciendo simulaciones a todos los antiguos empleados de la oficina y la verdad es que, como normalmente son clientes muy vinculados, le salen unos precios fenomenales”

Además del espacio del foro que ya hemos comentado y los 3 blogs que hemos estado analizando, el grupo de la DAN Granada I dispone de una herramienta wiki donde aparecen los planes de negocio y los proyectos, pero a diferencia, también de la DAN Aljarafe I no son editables.

Queda demostrado, entonces, que la DAN Granada I no hace un buen uso de las herramientas web 2.0 de las que dispone su grupo desde el punto de vista de las propias orientaciones de la plataforma Virtaula que coincide con el que hemos planteado en el apartado sobre las comunidades de práctica y las TIC.

Una vez hemos revisado las intervenciones realizadas en el foro, vamos a analizar como decíamos anteriormente las figuras que conforman la estructura de la que hubiera podido ser la comunidad DAN Granada I y el nivel de participación de ésta. Por un lado, ya nos hemos ido avanzando e identificado a los dos líderes, el director de una oficina, que inicia el primer tema del foro y el GSF que inicia el otro tema muy similar y el blog sobre morosidad. Pero por otro, no podremos saber si su influencia como líderes hubiera atraído la participación necesaria. Sin un moderador reconocido por el resto de sus miembros con capacidad de identificar los temas de interés y de dinamizar y animar a la participación, el papel de estos supuestos líderes queda totalmente difuminado y sin un sentido claro.

En cuanto a los niveles de participación no nos podemos aventurar a hacer una proporción ni a identificar el grupo de los activos, ni el núcleo de la supuesta CdP ni mucho menos de los periféricos o *lurkers* puesto que donde podríamos considerar que hay

un mayor número de aportaciones, es decir, en los blogs no podemos conocer el número de visitas o consultas.

De este modo, poco más podemos añadir del grupo de la DAN Granada I. Ni siquiera podemos asignarle una fase como comunidad de práctica, aunque fuera en fase 1. La falta de actividad hace imposible que podamos considerar este grupo como una comunidad de práctica. Sí que queremos en todo caso resaltar el potencial que posee este grupo, ya que sí que existe cierto interés por compartir experiencias pero que falta un liderazgo claro y alguien que cultive con acierto ese potencial.

Así pues, y a modo de resumen podemos presentamos la siguiente tabla:

CARACTERÍSTICAS GLOBALES DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA DAN GRANADA I

Misma actividad profesional de sus miembros

Factor de cohesión: potencial interés por compartir la práctica profesional y mejora de procesos

Tamaño de la comunidad: 48 miembros

Presencial o virtual: virtual

No dispone de calendario de reuniones establecido

El grupo no cuenta con la figura de un moderador

El grupo cuenta con dos miembros que podrían asumir el papel de líderes

La comunidad duraría hasta que dure el interés y compromiso de sus miembros

El bajo nivel de participación no permite identificar ni el núcleo, ni los activos, ni los *lurkers*

No podemos considerar que este grupo sea una comunidad de práctica, sin embargo, sí que podemos considerar su gran potencial

Tabla 17 [elaboración propia]: Características globales de la Comunidad de práctica DAN Granada I

Una vez hemos analizado la DAN Granada I, vamos a hacer lo mismo con el último grupo elegido dentro de la plataforma Virtaula 2.0 de la entidad bancaria “La Caixa”. Se trata de la DAN Cádiz II. En este caso, tal y como explicábamos al inicio de este apartado no hemos podido acceder a la observación directa de la actividad de los espacios del foro del grupo de la DAN gaditana por cuestiones de confidencialidad. En su lugar, elaboramos un cuestionario que le hicimos llegar a la responsable de la plataforma Virtaula 2.0 y a quién también le realizamos una entrevista para completar algunos datos. Tanto el cuestionario como la entrevista se pueden consultar en los anexos de este trabajo. Para analizar la DAN Cádiz II seguiremos la misma estructura y el mismo proceso que en las dos DANs anteriores.

DAN Cádiz II

La DAN Cádiz II es una DAN de las de mayor envergadura dispone de un total de 32 oficinas repartidas en la comarca de la Sierra de Cádiz, en la ruta de los pueblos blancos. Es una zona de comunicaciones difíciles y de municipios dispersos con accesos complicados. Municipios como Villamartín, Arcos de la Frontera o Grazalema forman parte de esta DAN. Los 102 empleados que forman parte de este grupo pueden sentir una cierta sensación de aislamiento, a pesar de compartir oficina con 2 ó 3 compañeros más. Quizás este factor haga más patente la necesidad de comunicarse con los demás, de compartir, de sentirse parte de algo mayor, en definitiva, de alimentar lo que denominamos sentimiento de pertinencia. Es posible que este hecho sea una de las causas por las que — como veremos— el grupo de la DAN Cádiz II se ha convertido en una de las comunidades de práctica de más éxito de Virtaula 2.0.

Como los otros dos grupos que hemos analizado la DAN gaditana dispone de un foro propio y de espacios de herramientas 2.0, blog y wiki.

Los 102 miembros de este grupo comparten la misma actividad profesional por lo que les resulta fácil intercambiar experiencias e intentar mejorar procesos. Por tanto, resulta obvio pensar que poseen intereses y compromisos comunes que se traducen en un elevado factor de cohesión. La comunidad no depende de ningún cambio organizativo ni tiene unos objetivos marcados por lo que la vida de la comunidad depende únicamente del interés y el compromiso de sus miembros.

Precisamente, por este carácter peculiar que tiene este grupo de dificultades de desplazamiento de un municipio a otro, la virtualidad adquiere más valor si cabe. Las reuniones presenciales que solían llevar acabo, por ejemplo, en la DAN Aljarafe I, en este caso son muy menores en número y trasladan toda esa actividad al foro del grupo.

Por cuestiones de confidencialidad, no hemos podido conocer los temas que se trataban en este foro si bien si sabemos que cada tema nuevo abierto en el foro cuenta un moderador, que en muchos casos es el mismo y en otros, como en el caso de la DAN sevillana, lidera un experto. Por ejemplo, conocemos que el director de zona tiene un papel muy activo como moderador y dinamizador y asume la coordinación de los temas más relaciones con cuestiones trabajadas en las pocas reuniones presenciales, en cuestiones que afectan a la gestión propia de la oficina, gestión de la morosidad o cuadro comercial. Sin embargo, las cuestiones más particulares como campañas de productos concretos, como

por ejemplo, seguros o cuentas de ahorro de alto rendimiento para la mejora del pasivo, quedan delegados a expertos en el tema que asumen el papel de moderador.

A modo de esquema las características de esta comunidad quedarían recogidas en la tabla 18.

Una vez hemos descrito las características de este grupo que forman los empleados de la DAN Cádiz II podemos afirmar, de momento, que se trata de una comunidad de práctica.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias de la comunidad DAN Cádiz II
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir praxis profesional y mejora de procesos
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	60 miembros
Presencial o virtual	Virtual
Calendario de reuniones	No tiene
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés y compromiso de sus miembros

Tabla 18 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad DAN Cádiz II

A continuación, tal y como hemos hecho en los dos casos anteriores vamos a abordar la estructura de la comunidad atendiendo a los criterios de los niveles de participación y de las figuras que forman parte de la comunidad.

En primer lugar ya hemos identificado al director de la DAN como impulsor y moderador de muchos de los temas que se han ido abriendo en el activísimo foro. Alguien que tiene aptitudes indiscutibles para detectar temas que formen parte del interés más actual de sus empleados, para dinamizar y animar a la participación. Por otro lado contamos con 2 líderes, que en este caso son 2 directores de dos oficinas distintas. Son personas que cuentan con el reconocimiento del resto de los empleados. Que aportan prestigio a la comunidad y respaldan las iniciativas del director de zona. Además contamos con varios expertos en temas concretos que se encargan de moderar y dinamizar los temas que lideran.

Los niveles de participación según los datos que nos proporciona la observación indirecta que hemos utilizado para este caso los porcentajes quedarían repartidas tal y como recoge la siguiente tabla.

Niveles de participación en las comunidades de práctica	Niveles de participación en la comunidad DAN Cádiz II
Núcleo (entre 10 y 15%)	Entre el 5 y 10%
Activos (entre 15 y 20%)	Entre el 25 y el 30 %
Periféricos o <i>Lurkers</i> (entre 75 y 65%)	Entre el 70 y el 60%

Tabla 19 [elaboración propia]: Niveles de participación en la comunidad DAN Cádiz II

Resulta importante resaltar que no se puede afirmar con rotundidad que el porcentaje de periféricos sean *lurkers* puros. Es decir, según la responsable de Virtaula 2.0 el 100% de los miembros de este grupo han participado alguna vez. Ante tan elevado e inusual nivel de participación no es de extrañar que el grupo de activos sea tan numeroso. De hecho estamos hablando de un grupo de activos que superan las 5 intervenciones durante el período de observación de marzo a octubre de 2009, que es cuando la nueva Virtaula 2.0 adquiere realmente velocidad de crucero.

Una vez hemos analizado las características de la comunidad, señalado las figuras que forman parte de su estructura y definidos los niveles de participación, sólo nos queda asignarle a la comunidad la fase en la que se encuentra.

Conviene destacar previamente que esta comunidad de práctica es de las primeras en obtener y difundir productos de conocimiento. Por el mes de septiembre de 2009 y utilizando la herramienta wiki de la que disponen en su espacio de grupo, ultimaron un argumentario de ventas de diferentes productos, que en 24 horas pasó de ser visto por 100 personas a 6000. Se corrió la voz como la pólvora y miles de empleados de otras oficinas vieron en este argumentario la oportunidad de mejorar sus resultados de las diferentes campañas.

Una de las primeras conclusiones que se pueden extraer de este hecho es que en la actualidad los trabajadores valoran mucho más aprender de sus homónimos, lo que también se denomina el “aprendizaje de los pares”, que no de los métodos tradicionales de formación. De esta idea y de algunos de los casos que veremos más adelante, podemos ir deduciendo que muchas de las iniciativas no espontáneas de CdPs parten de proyectos de formación. Al fin y al cabo, como ya hemos dicho en el capítulo que hace referencia al marco teórico (capítulo 3), las comunidades de práctica son un tipo de comunidad de aprendizaje donde el objeto de estudio es la praxis profesional.

Así pues, y tal y como observábamos en la DAN sevillana, la comunidad de práctica de la DAN Cádiz II no se puede considerar espontánea puesto que la iniciativa parte también del director de zona aunque resulta ampliamente secundada. Teniendo en

cuenta este aspecto más la existencia de unos roles absolutamente identificados (moderador, líderes y expertos), y la elaboración de productos, consideramos que esta CdP se encuentra en una fase 4, es decir, madura.

A modo de resumen, la tabla 20 nos muestra las características de este grupo de la DAN Cádiz II del que podemos afirmar que se trata de una comunidad de práctica madura, con un excelente nivel de participación y unos roles bien definidos entre sus miembros.

CARACTERÍSTICAS GLOBALES DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA DAN CÁDIZ II

Misma actividad profesional de sus miembros

Factor de cohesión: compartir la práctica profesional y mejora de procesos

Tamaño de la comunidad: 102 miembros

Presencial o virtual: virtual

No dispone de calendario de reuniones establecido

La comunidad cuenta con la figura de varios moderadores

La comunidad cuenta con dos miembros que asumen el papel de líderes

La comunidad cuenta con varios miembros que asumen el papel de expertos

La comunidad durará hasta que dure el interés y compromiso de sus miembros

El núcleo de la comunidad se representan entre el 5 y el 10%

Los miembros activos de la comunidad representan el 25 y 30%

Los periféricos o *Lurkers* se corresponden con el 70 o 60 % de los miembros

La comunidad se encuentra en una fase madura

Tabla 20 [elaboración propia]: Características Globales de la Comunidad de Práctica DAN Cádiz II

Con este último caso, finalizamos aquí el análisis de las 3 iniciativas seleccionadas entre las múltiples que han surgido en el seno de la plataforma Virtaula 2.0 de “La Caixa”. En los próximos apartados vamos a evaluar estas comunidades y a comprobar si las comunidades que hayamos considerado que han funcionado lo han conseguido por haber aplicado algunos de los factores que consideramos que garantizan el éxito de las CdPs. Tanto los elementos de evaluación como los factores de éxito fueron presentados en los apartados 2 y 3 de este mismo capítulo.

3.1.3 Criterios que muestran que las comunidades funcionan

Comencemos evaluando la comunidad de práctica DAN Aljarafe I. En la tabla 21 podremos realizar este proceso de evaluación de un modo más visual.

Elemento	Evidencias DAN Aljarafe I
Producto de conocimiento	Numerosas respuestas a preguntas sobre procesos o conceptos concretos
Nivel de participación	Participación visible: 165 mensajes Participación periférica: 4600 visitas
Impacto en la organización	CdP muy reconocida por la organización
Solución o mejora de procesos	Mejora continua de procesos
Creación de valor	Contribución a la eficiencia organizacional. Los resultados de la Campaña de SegurCaixa fueron excelentes
Retorno de la inversión (ROI)	La organización aún no tiene resultados

Tabla 21 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias de la DAN Aljarafe I

Tratándose de una comunidad de práctica que se encuentra en una fase consolidada no es de extrañar que aún no disponga de productos tangibles aunque la actividad en el foro sea elevada y se estén compartiendo habitualmente experiencias y mejorando procesos. La participación visible se puede traducir en el número de mensajes que constan en el foro. La participación periférica es más difícil de cuantificar puesto que a este grupo pueden acceder miembros de otros grupos que pueden consultar las aportaciones realizadas en el foro. Sin embargo, es evidente que es un foro muy visitado tanto por los miembros de la DAN como el resto trabajadores de la organización, lo que pone de manifiesto el éxito y el prestigio de la actividad de este grupo.

Al no disponer de productos tangibles no podemos saber el impacto que hubieran tenido éstos. Pero lo que sí sabemos es que la comunidad es altamente conocida por toda la organización que su directora y a la vez moderadora es un referente en lo que en el ámbito de comunidades de práctica se refiere en el ámbito de la entidad bancaria. Y que ha recibido múltiples felicitaciones por sus superiores y que su ejemplo ha cundido extensamente. Por tanto, nos atreveríamos a decir aquí que quizás no debe evaluarse el funcionamiento de una CdP sólo en función de los productos obtenidos sino por la influencia que puede ejercer en el resto de la institución el hecho de que exista una comunidad de estas características.

Es obvio que la comunidad ha contribuido a mejorar infinidad de procesos propios de la DAN pero que ha mejorado la eficiencia organizacional. No olvidemos que en el caso de la campaña de seguros quedaron octavos en número de ventas de todas las oficinas de España y que fueron felicitados por el director general por los excelentes resultados obtenidos.

Con todo ello, podemos afirmar que la comunidad de práctica de la DAN Aljarafe I es una CdP que está funcionando muy bien y en que en breve pasará a una fase madura en la que no tardarán en aparecer los primeros productos.

Por último, sólo nos queda comentar que en la entrevista realizada a la responsable de formación, Laura Rosillo, nos contó que aún no habían extraído unos resultados claros en cuanto al retorno de la inversión. Pero que la impresión era muy positiva y que el ahorro en formación resultaba evidente.

La siguiente DAN que evaluaremos será el grupo de la DAN Granada I. En este caso ya adelantamos que pese a poder haber tenido una buena base este grupo no llegó a consolidarse como comunidad de práctica. Aún así sometámoslo a la evaluación que ratificará lo que ya avanzábamos anteriormente.

Elemento	Evidencias DAN Granada I
Producto de conocimiento	Número de respuestas poco representativo. Aunque sí se llegan a compartir algunas buenas ideas
Nivel de participación	Participación visible: 6 mensajes en el foro y 11 posts en los blogs Participación periférica: 139 visitas en el foro
Impacto en la organización	Ninguno
Solución o mejora de procesos	Inapreciable
Creación de valor	Inapreciable
Retorno de la inversión (ROI)	Relación inversión/ beneficios

Tabla 22 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias de la DAN Granada I

La baja actividad de este grupo no permite calibrar la calidad de los productos intangibles que se han creado en el intercambio de experiencias. Porque algunas ideas buenas se comparten pero pocas y sin la suficiente repercusión como para saber si los demás miembros del grupo la han recogido y aplicado ni mucho menos como para conocer el resultado que ha dado la experiencia compartida.

Por otro lado, y como ya decíamos anteriormente, la herramienta de blog utilizada en Virtaula, lugar donde aparecen las aportaciones más interesantes, no permite conocer el número de consultas por lo que tampoco podemos evaluar la participación periférica en un caso como este, que con un grupo tan poco activo cobra más valor si cabe.

Finalmente, resulta fácil adivinar que tanto la mejora de procesos como el impacto en la organización son prácticamente nulos. De este modo, afirmamos que el intento de convertir este grupo en una incipiente comunidad de práctica no ha funcionado. Tanto es así, que ni siquiera podemos hablar de comunidad de práctica, si no de un simple grupo de trabajo.

La última DAN que nos queda por evaluar es la DAN Cádiz II. En este caso ya hemos ido avanzando que se trata de una comunidad de práctica madura que está funcionando de manera excelente tal y como se recoge en esta tabla.

Con alta participación y tantos temas abiertos en el foro es fácil deducir que el número de contribuciones interesantes es muy elevado, y sin con ello fuera poco, además, disponemos de un producto tangible que es el argumentario de ventas que recoge muchas de estas aportaciones.

Elemento	Evidencias DAN Cádiz II
Producto de conocimiento	Altísimo número de contribuciones y productos tangibles
Nivel de participación	Participación visible: no disponemos de datos concretos Participación periférica: no disponemos de datos concretos
Impacto en la organización	CdP muy reconocida por la organización
Solución o mejora de procesos	Mejora continua de procesos
Creación de valor	Contribución a la eficiencia organizacional. El argumentario de ventas es altamente conocido y utilizado
Retorno de la inversión (ROI)	La organización aún no tiene resultados

Tabla 23 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias de la DAN Cádiz II

Por otro lado, al tratarse de un caso que hemos analizado a través de la observación indirecta no hemos podido conseguir el número total de mensajes que se han escrito en el foro, ni el número de visitas.

Lo que sí conocemos es el impacto en la organización que ha tenido esta CdP sobre todo a través de la difusión tan rápida y sorprendente del argumentario de ventas. Seis mil consultas en 24 horas proporcionan una idea muy certera de la enorme repercusión que ha tenido la actividad de esta CdP y la propia comunidad entre el resto de los empleados de la entidad bancaria.

Junto este aspecto van de la mano la solución y mejora de procesos y por extensión de la eficiencia organizacional. No cabe duda de que nos encontramos ante una comunidad de práctica madura que está funcionando de manera excelente y que está obteniendo unos resultados de una calidad indiscutible.

Con este último caso finalizamos aquí el proceso de evaluación. En el próximo apartado vamos a *testear* si estas tres experiencias cumplen o no los factores que consideramos necesarios para que las comunidades de práctica funcionen.

3.1.4 Factores de éxito de las comunidades de práctica de “La Caixa”

En el apartado anterior hemos visto que dos de los casos seleccionados están funcionando con éxito y, que sin embargo, el otro no ha tenido la misma suerte. Partiendo de los factores que presentamos al principio de este capítulo vamos a ver cuales se han cumplido y cuáles no. Y, al mismo tiempo, si hemos identificado nuevos factores que puedan haber contribuido al éxito de esas comunidades.

Comencemos como siempre, con la DAN Aljarafe I.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple la DAN Aljarafe I
Identificar la oportunidad	La directora de la DAN ha identificado necesidades formativas
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están perfectamente alineados
Moderador	Es un moderador respetado y no es el más experto y cuenta con un prestigio reconocido aunque no ha sido elegido entre los miembros de la CdP
Implicación del departamento de RRHH	No existe una implicación directa de RRHH, aunque de ellos dependa el impulso de la plataforma. Sí que la hay, obviamente, por la propia directora de zona.
Legitimar la CdP	Se fomenta y se reconoce la actividad de la comunidad
Cohesionar la comunidad	La directora de la zona vela por la cohesión de la comunidad
Cultivar una cultura de compartir	La organización cultiva una cultura de compartir, desde hace años, a través de la plataforma de Virtaula
Facilitar el acceso a través de las TiCs	La plataforma es accesible y de fácil manejo y las herramientas se utilizan correctamente
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan los conflictos en la entidad bancaria
Limitar el tamaño de la comunidad	La comunidad tiene 60 miembros

Tabla 24 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la DAN Aljarafe I

Ya hemos apuntado en más de una ocasión que la directora la zona de Aljarafe I es en gran medida la responsable del éxito de su comunidad de práctica. Ella supo identificar la necesidad de formación y de compartir experiencias para mejorar procesos y hacer frente a situaciones muy exigentes de su día a día laboral. Además, su talante próximo y franco, propician un ambiente de confianza que facilita la cohesión y el nivel de participación en la comunidad. Es evidente, que los intereses que ella persigue están

alineados con los de su equipo y viceversa. Y que su implicación y reconocimiento son absolutos.

Un factor que Wenger, McDermott y Snyder (2002) defienden y que en este caso no se cumple, es que el moderador debe ser elegido entre los miembros de la CdP. Es más, no sólo no se cumple sino que no parece afectar en absoluto al buen desarrollo de la comunidad. En otros casos que veremos más adelante también se dará esta casuística y no parece, a priori, que sea un elemento determinante.

Otro aspecto importante a destacar es la cultura previa avocada al intercambio de experiencias y al aprendizaje compartido que viene practicando La Caixa desde hace mucho tiempo. Ya hemos visto que la primera versión de Virtaula data del año 2000. En aquel contexto se creó una comunidad de nuevos empleados en la que sus miembros compartían el proceso de aprendizaje. La mayoría de los miembros de este grupo de la DAN Aljarafe I pasaron por ese proceso. Y los que no, se han ido empapando de una cultura del compartir que se transpira en toda La Caixa, cuyo buque insignia es la propia Virtaula.

Virtaula 2.0 lleva por subtítulo “la inteligencia colectiva de La Caixa” y está pensada y creada con esa misión, la de crear comunidades y redes a través de las cuales crear conocimiento. Un empleado de esta entidad bancaria que desde el primer día se encuentra inmerso en esta cultura de algún modo cuenta con una predisposición que en otras instituciones no tendría. En este sentido, La Caixa juega con una clara ventaja.

Además, la nueva versión de la plataforma resulta muy accesible y de fácil manejo. Y el grupo ha sabido darle un uso correcto a las herramientas 2.0, como ya hemos venido observando.

En cuanto a los conflictos, que McDermott (2001) y otros autores identifican como uno de los factores determinantes para truncar el surgimiento de una CdP, en este caso no aparecen por lo que no han supuesto ninguna amenaza.

Por último, sólo nos queda apuntar la comunidad DAN Aljarafe I cuenta con el número de miembros que nosotros consideramos para garantizar el buen funcionamiento de la CdP. Sesenta miembros es una cifra que se encuentra entre el intervalo 50-80 propuesto.

Resumiendo, la comunidad de práctica consolidada DAN Aljarafe I cumple todos los factores de éxito que hemos identificado como posibles elementos que pueden garantizar el buen funcionamiento de una CdP con algunos matices. En concreto, que el moderador no ha sido seleccionado por los miembros de la comunidad y que el

departamento de RRHH no interviene activamente. Aunque sí indirectamente a través de la plataforma de formación, Virtaula. También queremos resaltar que no existe ninguna política de incentivos vinculada y, en este caso, está claro que no hubiera sido necesaria.

Pasemos a hacer lo mismo con el grupo de la DAN Granada I

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple la DAN Granada I
Identificar la oportunidad	La oportunidad está claramente identificada
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están alineados
Moderador	No hay moderador
Implicación del departamento de RRHH	No hay una implicación directa de RRHH, ni un liderazgo claro que apoye la iniciativa
Legitimar la CdP	No se reconoce el trabajo como consecuencia de esa falta de liderazgo
Cohesionar la comunidad	No existe factor de cohesión, luego no existe comunidad
Cultivar una cultura de compartir	Virtaula cultiva la cultura de compartir
Facilitar el acceso a través de las TiCs	Virtaula es una plataforma accesible y de fácil manejo
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan los conflictos
Limitar el tamaño de la comunidad	La comunidad tiene 48 miembros

Tabla 25 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la DAN Granada I

Ya hemos ido comprobando que el grupo de la DAN Granada I no es una comunidad de práctica. Pese a que la cultura de la propia entidad bancaria fomente la compartición de experiencias, que la plataforma de Virtaula facilite en gran medida que esto se pueda llevar a cabo y que hayamos podido apreciar una clara predisposición por parte de los miembros del grupo por colaborar e intercambiar ideas e iniciativas, la falta de un liderazgo definido y de un nivel de cohesión adecuado no ha permitido que este equipo de empleados de “La Caixa” haya podido evolucionar hacia una CdP.

La falta de moderador, que en estos casos ejerce además un claro papel de motor de la actividad, parece la causa principal de que esta comunidad no haya acabado de cuajar. Sin moderador no hay apoyo institucional, ni reconocimiento, ni legitimación, ni nadie que vela por conseguir una mayor cohesión entre los miembros de la comunidad.

Por último, sólo queda comentar el número de miembros del equipo. Aunque el número esté por debajo del intervalo que proponemos como óptimo para garantizar el buen funcionamiento de las comunidades de práctica, tampoco es una diferencia tan sustancial como para contemplarla como un factor determinante. Sí es cierto, que un número pequeño de participantes, en principio, puede poner en riesgo la cantidad y el ritmo de las

aportaciones. Pero insistimos en que no lo consideramos una causa de la que podamos extraer una correlación directa. Sin embargo, pensamos que es una cuestión a tener en cuenta, sobre todo si en otros casos descubrimos una relación recurrente.

Para finalizar, sólo nos queda analizar los factores que se cumplen en la comunidad de la DAN Cádiz II.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple la DAN Cádiz II
Identificar la oportunidad	El director de la DAN ha identificado necesidades formativas y de mejora de procesos
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están alineados
Moderador	Es un moderador respetado y no es el más experto aunque no ha sido elegido por el resto de miembros de la CdP
Implicación del departamento de RRHH	El departamento de RRHH no se ha implicado directamente
Legitimar la CdP	Se reconoce el trabajo realizado y se utiliza
Cohesionar la comunidad	La comunidad tiene un elevado factor de cohesión movido por la necesidad de sentimiento de pertinencia
Cultivar una cultura de compartir	Virtaula cultiva la cultura de compartir
Facilitar el acceso a través de las TiCs	Virtaula es una plataforma accesible y de fácil manejo
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan los conflictos
Limitar el tamaño de la comunidad	La comunidad tiene 102 miembros

Tabla 26 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la DAN Cádiz II

Al igual que en el caso de la DAN Aljarafe I aquí contamos con la figura de un moderador respetado, que garantiza la alineación de los intereses de la comunidad con los de la organización y que lidera, reconoce y legitima el trabajo realizado. Pero una vez más no ha sido un moderador seleccionado entre los miembros de la comunidad y tampoco contamos con la implicación directa del departamento de RRHH. Dos factores que no parecen afectar al buen funcionamiento de estas comunidades.

Por último, en este caso el tamaño de la comunidad tampoco queda enmarcado en el intervalo de nuestra propuesta. Ciento dos miembros es un número que rebasa claramente la cifra de ochenta, aunque tampoco se trata de una diferencia extrema. En este sentido no cabe duda de que estamos ante una comunidad de éxito rotundo y que es fácilmente deducible que el número los beneficia. Es otro elemento a tener en cuenta de cara al modelo definitivo de factores de éxito que presentaremos al final de este capítulo.

Llegados a este punto concluimos aquí el análisis y evaluación de los casos seleccionados entre las iniciativas que han ido surgiendo en la entidad bancaria “La Caixa” amparadas por la plataforma de Virtaula 2.0. Una plataforma que no sólo es accesible y de fácil manejo sino que ha inferido un cambio cultural, en pro del compartimiento de experiencias, en la organización desde hace 10 años. De los tres casos analizados y que, en un principio, se nos presentaron como comunidades de práctica hemos concluido que sólo 2, la DAN Aljarafe I y la DAN Cádiz II, han resultado serlo en realidad. Y donde hemos podido ver que en estos casos la figura del moderador ha sido absolutamente clave, porque además aglutina otras funciones de liderazgo, legitimación y cohesión. Tanto es así, que el caso de la DAN Granada I, donde no ha habido una identificación del rol, no ha conseguido cuajar como comunidad.

También ha quedado evidenciado que la selección más o menos natural entre los miembros de una CdP de su moderador no es determinante para que ésta funcione. En los dos casos de éxito de “La Caixa” ninguno de los dos moderadores ha sido elegido de este modo. Tampoco es vinculante la participación activa directa de RRHH. Como ya explicamos al inicio de este capítulo, la plataforma de Virtaula se concibe en el seno de este departamento, del que además depende la sección de formación y su responsable, Laura Rosillo, pero no hay un papel realmente implicado por parte de este equipo más allá de la difusión de la existencia de la plataforma y el asesoramiento sobre el uso y aplicación de algunas prestaciones de la propia herramienta. No existe por tanto, una política en cuanto a facilitar la participación a través de reducción de horas dedicadas a la actividad diaria, ni compensación de agendas, ni mucho menos una política de incentivos vinculada.

En cuanto al resto de factores, las comunidades que han funcionado, los han cumplido a la perfección.

El próximo caso que vamos a analizar es un caso que surge también buscando modelos innovadores en el contexto de la formación y que se inspira en el fenómeno Virtaula. Pero el contexto en que se pretende implantar este modelo está muy lejos del sector financiero y también del sector privado.

3.2 Comunidades de práctica en la Administración pública

Resulta cada vez más frecuente encontrar iniciativas que pretenden impulsar comunidades de práctica en sustitución de otro tipo de proyectos formativos más convencionales. El caso que va a ocuparnos ahora es una de ellas. Ya que es desde el

centro de formación perteneciente al departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya desde donde se impulsaron las 12 supuestas comunidades que vamos a analizar en las páginas siguientes.

3.2.1 El Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya y el programa Compartim

El Departamento de Justicia es uno de los 15 departamentos o consejerías en que se organiza la Administración de la Generalitat de Catalunya. Las funciones que asume este departamento son todas las relacionadas con la Administración de justicia en Catalunya y los servicios penitenciarios, la rehabilitación y la justicia civil. Además de las conservación, actualización y desarrollo del derecho civil de Catalunya. Por último, también es competencia de esta unidad administrativa las asociaciones, las fundaciones, los colegios profesionales, las academias, notarios y registradores.

Este departamento está, a su vez, dividido en siete unidades directivas. La Secretaría General y Gabinete de la Consejera; Secretaría de Servicios Penitenciarios, Rehabilitación y Justicia Juvenil, Dirección General de Recursos y Régimen Penitenciario; Dirección General de Ejecución Penal y Justicia Juvenil; Secretaría de Relaciones con la Administración de Justicia; Dirección General de Gestión de Infraestructuras y Dirección General de derecho y de Entidades Jurídicas.

Adscrito al Departamento de Justicia, el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEFJE) es un organismo autónomo cuyas funciones fundamentales son la formación y la investigación en el ámbito de la justicia y el derecho. Por lo que se refiere a la primera de estas funciones, el CEFJE se ocupa de la planificación y organización de la formación de todo el personal perteneciente al Departamento de Justicia. Con esta finalidad, se ofrece anualmente un catálogo de acciones formativas que responden a las necesidades que se han detectado por los diferentes profesionales. Esta oferta formativa se estructura en diversas metodologías, entre las cuales destaca la formación presencial en las propias instalaciones. Aunque también, se proporciona formación de tipología mixta (presencial y a distancia) en determinados colectivos profesionales mediante Internet.

En relación al ámbito de la investigación, el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada tiene atribuidas tres funciones fundamentales: la elaboración de investigaciones, la promoción de la investigación y la divulgación de la misma. Las actividades de investigación que lleva a cabo el Centro se concentran en estudios sobre los

ámbitos de ejecución penal y las ciencias de la criminología, la Administración de Justicia y el derecho propio de Catalunya.

El Centro dispone, además, de una biblioteca de acceso público especializada en los ámbitos de la criminología, la justicia penal y de menores, la Administración de justicia y la atención a la infancia.

De un modo más detallado, las actividades del CEFJE cubren un amplio espectro de tipologías. Desde dar apoyo al Departamento de Justicia en los procesos de selección de personal que pertenece a cuerpos especiales, ocupándose después de su formación inicial, especializada y permanente, hasta promover mediante becas, ayudas, premios u otros mecanismos, la investigación y la difusión. Además, el CEFJE dirige, elabora y divulga publicaciones monográficas o periódicas sobre materias que son objeto de las actividades del Centro.

Como ya hemos apuntado anteriormente la formación que imparte el CEFJE, en ocasiones, y de manera complementaria a la oferta presencial, se realiza de manera virtual. Esto se consigue a través de una plataforma que tienen a disposición todos los departamentos de la Generalitat, que recibe el nombre de e-Catalunya.

E-Catalunya surge a raíz de un Acuerdo de Gobierno en el que se aprobó que la web Gencat —el portal oficial de la Generalitat de Catalunya— dispusiera de un espacio virtual para dinamizar redes sociales. La plataforma e-Catalunya está basada en tecnología de código abierto y software desarrollado por el Departamento de Sistemas y Lenguajes informáticos de la Universidad Politécnica de Catalunya.

La plataforma e-Catalunya destaca porque tiene una gran capacidad de almacenaje, soporta recursos multimedia, incorpora instrumentos de inteligencia artificial (recomendación, búsqueda, gestión y tratamiento de datos y perfiles), y todas las herramientas que incorpora son de software libre.

La plataforma está estructurada en diferentes portales dentro de los cuales existen diversos grupos que pueden tener dos niveles de acceso. Un primer nivel de acceso público y un segundo nivel privado destinado a grupos con características afines (grupos formales e informales).

Dentro del Departamento de Justicia, los miembros de una comunidad pueden acceder a e-Catalunya con el único requisito de disponer de una dirección de correo electrónico y de haber sido dados de alta en la comunidad. En esta plataforma resulta fácil para los usuarios sin muchos conocimientos técnicos crear y mantener comunidades de forma sencilla. Además, dispone de un sistema inteligente de red social y de red de

conocimiento que construye relaciones entre los miembros de la comunidad y de las actividades que realizan. Esto permite, claro está, darse a conocer, ampliar la red de contactos personales y profesionales o acceder a los contenidos que han incorporado y consultado las personas que tienen intereses similares.

Para ofrecer estas prestaciones la plataforma incorpora diversas herramientas que pueden activarse o no en función de las necesidades de la comunidad: álbum de fotografías, blog, calendario, repositorio de ficheros, foro, sistema de gestión de procesos participativos y Wiki. La única herramienta que se incorpora por defecto en todas las comunidades es la lista de correo electrónico que incluye todos los miembros de la comunidad.

En este contexto, el responsable de nuevos programas formativos del CEFJE, Jesús Martínez, piensa en aprovechar esta plataforma para crear comunidades de práctica y fomentar el aprendizaje de los pares y el compartimiento de conocimiento. Así pues, en el año 2005 el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada puso en marcha una iniciativa para vertebrar diferentes comunidades de práctica dentro del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya. Creando de este modo, el programa que se bautizó con el nombre de *Compartim*.

Martínez, Soteras y Vives (2009) coordinadores de *El treball col·laboratiu a l'Administració* señalan que “Tal como hemos apuntado, la experiencia de implantación de comunidades de práctica se sitúa en un organismo de la Administración pública, el Departamento de Justicia, en el cual se ejemplifican los principales problemas relacionados con el conocimiento individual y organización con que acostumbran a encontrarse otras organizaciones similares del ámbito público”⁵⁸. Estos problemas —continúan— son debidos a las características identificativas claras que acostumbra a presentar el conocimiento en este tipo de contextos. En este sentido, hay dos tipos grupos de factores que hacen de barrera y que dificultan enormemente su implantación y consolidación.

Por un lado, encontramos factores ligados al mismo rol del conocimiento en el contexto público claramente infravalorado en relación a otros ámbitos en los cuales se considera un intangible para la supervivencia y rentabilidad de la organización. Y por otro, encontramos aspectos que se relacionan con factores culturales y organizativos que son co-sustanciales al entorno público y, por tanto, también a cualquier proceso de innovación.

⁵⁸ Sin querer adelantarnos al estudio y el análisis del caso, es probablemente la palabra “implantación” la que condiciona el éxito de esta iniciativa. Como ya hemos visto en el capítulo anterior partir de esta idea no es el mejor camino si queremos que las CdPs funcionen.

Los factores culturales y organizativos, más difíciles de vencer los otros, son la elevada jerarquización y compartimentación de las organizaciones públicas que dificultan y bloquean la transversalidad y flexibilidad. Al que hay que añadir las rutinas administrativas y el *procedimentalismo* propio del sector público.

Ante este contexto y teniendo muy presentes los factores descritos, en 2005 se inició la implantación del programa *Compartim* con un doble objetivo. Por un lado, crear un contexto que facilite la creación de conocimiento y, por otro, establecer los circuitos y mecanismos necesarios para la explotación colectiva de este conocimiento.

Para desarrollar la implantación de este sistema de gestión del conocimiento se comenzó por elaborar un programa piloto. De este modo, los posibles beneficios y consecuencias (positivas y negativas), así como las modificaciones necesarias para llevar el proyecto a buen término, en una segunda fase, se tornaría más completo y extenso. La comunidad de los trabajadores sociales fue la elegida para iniciar el proyecto.

Cuatro meses más tarde se decidió activar el resto de la red de grupos de trabajo colaborativo, quince en total, de los cuales quedaban activos doce, en 2009. En el próximo apartado analizaremos estos doce grupos, cuál es su grado de actividad y de intercambio de conocimiento y, en base a este análisis, podremos atribuirles o no la etiqueta de comunidades de práctica.

3.2.2 Las comunidades del programa *Compartim*

Según Jesús Martínez, responsable de nuevos programas formativos, en una entrevista realizada en noviembre de 2009, el procedimiento que siguieron para poner en marcha las comunidades o grupo de trabajo fue el siguiente: “comenzamos por identificar grupos emergentes, donde sabíamos quienes eran las personas, hablando con ellos a nivel informal, personas de base, con buen rollo con los directivos y a partir de ahí intentamos que el grupo se animara a aportar soluciones de mejora. Posteriormente, se le presenta a los directivos la idea para asegurarnos su apoyo, haciendo énfasis en la necesidad y la utilidad.

Y a partir de aquí empezamos a trabajar intentando conlleva las dos velocidades entre las que nos encontramos. La velocidad de lo que quieren los directivos y la velocidad de lo que quieren los miembros de los grupos. Priorizando que los miembros de las comunidades se sientan cómodos, porque si no, pueden acabar muriéndose.

La necesidad en muchos casos surge de la dirección. En otros, surge del propio colectivo. Pero es imprescindible que en este caso esté alineada con la de la dirección si no le dará apoyo y antes o después la comunidad comprobará que su trabajo ha sido inútil”.

Esta red comunidades o grupos se desarrolló sustentada sobre una figura organizativa clave: el e-moderador. Éstos tienen como principal responsabilidad fomentar y activar un contexto de trabajo colaborativo donde se facilite la creación, el intercambio y la difusión del conocimiento entre sus compañeros (Martinez, Soteras, Vives, 2009).

Ya hemos descrito en el capítulo 2 la importancia del moderador para el buen funcionamiento de las comunidades de práctica. En el caso del Programa *Compartim* eran tan conscientes de esto que volcaron sus esperanzas de éxito en esta figura y desde la organización decidieron seleccionarlos en base a unos criterios preestablecidos y dotarles de un incentivo económico. Según los responsables del Programa *Compartim*, los e-moderadores debían reunir una serie de características. Ser una persona representativa de la comunidad (o grupo) y con una alta capacidad de liderazgo, que participe en el proyecto institucional, ser respetada y tener influencia en la comunidad. Además, debe tener unas buenas capacidades comunicativas y estar familiarizada con el trabajo en entornos tecnológicos, lo que implica que sea un profesional comprometido con el crecimiento del conocimiento en su ámbito profesional.

A partir de aquí, se inició un proceso de consultas entre los líderes formales de la organización hasta conseguir los candidatos idóneos. Una vez seleccionados y pese a que en un primer momento se optó por la rotación anual, en muchos grupos se ha mantenido el mismo e-moderador. Y este hecho, en cierto modo, es un éxito puesto que una vez que las *comunidades* se pusieron en marcha son éstas las que deciden cómo quieren funcionar y realizan propuestas a la organización. “La valoración actual por parte de la organización es que no hay recetas a priori y que es necesario que cada comunidad funcione de forma coherente con sus propias dinámicas internas de trabajo” (Martinez, Soteras y Vives, 2009).

De este modo, observamos como, en primer lugar, la organización ha reconocido que la elección de los moderadores no debe hacerse desde arriba, sino que debe surgir de la propia comunidad y así lo está permitiendo. Y en segundo lugar, y en contra de lo que podríamos pensar en un primer momento, que la elección previa de la organización ha sido bastante exitosa. Por tanto, que los criterios iniciales de la organización han sido acertados. Lo que nos llevaría a reflexionar sobre un proceso de elección del moderador siguiendo

sistema más o menos mixto en el que se tuviera en consideración los criterios de la organización y por supuesto los de los miembros de la comunidad.

Con la finalidad de ayudarlos en las tareas encomendadas se diseñaron cursos de formación sobre animación y liderazgo en entornos virtuales. El objetivo final de la capacitación de los e-moderadores era que éstos fueran capaces de asumir dos tipos de roles. Por un lado, debían ser verdaderos gestores de debates (tanto en entornos presenciales como en línea), y por otro, debían llegar a convertirse en motivadores y catalizadores de su *comunidad* para ganar aceptación y difundir el conocimiento producido.

A todo este proceso hay que añadir dos estrategias complementarias. Se propició el uso de un entorno colaborativo en línea, e-Catalunya —que ya hemos descrito con anterioridad—. Y se diseñó un plan de incentivos con la finalidad de que el e-moderador recibiera una compensación por su participación en el proyecto. También se cuenta, en algunos casos, con la ayuda de un experto en un área concreta que puede servir de apoyo y estímulo a la hora de trabajar determinados asuntos.

Así pues, teniendo en cuenta todas estas circunstancias, vamos a analizar cada uno de los 15 casos a partir de la información recopilada a través del informe⁵⁹ sobre el proyecto emitido en julio de 2009, los seminarios periódicos a los que hemos asistido a lo largo del curso académico 08-09, la entrevista realizada en noviembre de 2009 a Jesús Martínez, una monografía de reciente aparición⁶⁰ a la que ya hemos ido haciendo referencia y la observación directa de algunos de los casos, de septiembre 2009 a mayo 2010, a los que hemos tenido acceso.

Para ir desgranando los aspectos que nos pueden ayudar a afirmar si estos 12 casos son comunidades de práctica o no, vamos a abordar el análisis de los datos e información recabada de un modo muy similar a lo que hicimos en el caso de “La Caixa”. En primer lugar, vamos a caracterizar cada grupo en base a las características que apuntamos como propias de las comunidades de práctica frente a otros grupos de trabajo o comunidades. En segundo lugar, vamos a describir el nivel de participación de cada grupo atendiendo también a los criterios expuestos en el marco teórico. Y en último lugar, analizaremos la evolución de la comunidad o grupo e identificaremos la fase en la que se encuentra basándonos en su actividad.

⁵⁹ Perez-Montoro, Mario; Olaya, Antonio; Martínez, Jesús; Graells, Jordi. (2009) *Factors crítics d'èxit per la implantació de comunitats de pràctica en l'Administració pública*. Documento de trabajo.

⁶⁰ Martínez, Jesús, Soteras, X, Vives, X. (2009) *El treball col·laboratiu a l'Administració. Aportacions del programa Compartim*. Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia.

Los 12 grupos que pretendemos describir son los siguientes:

Comunidades actuales	Número de profesionales
<i>Educadores sociales prisiones</i>	140
<i>Técnicos de medio abierto</i>	45
<i>Bibliotecarios judiciales</i>	25
<i>Archiveros judiciales</i>	45
<i>Asesores penal de adultos</i>	30
<i>Mediadores penal justicia juv.</i>	35
<i>Psicólogos de prisiones</i>	106
<i>Mediadores familias</i>	175
<i>Juristas criminólogos prision.</i>	80
<i>Monitores artísticos</i>	56
<i>Trabajadores sociales</i>	95
<i>Educadores sociales juvenil</i>	150

Tabla 27 [elaboración propia]: Comunidades en funcionamiento del Programa *Compartim* datos de octubre 2009

Pasemos ahora a describir y analizar estos grupos uno por uno. En aquellos casos donde un primer acercamiento nos señale la posibilidad de que estemos, realmente, ante una comunidad de práctica continuaremos nuestro análisis exhaustivo con la misma estructura con la que hemos analizado los casos de “La Caixa”. Por el contrario, aquellos casos que no superen la comparación entre las características de las CdPs y las del grupo en cuestión desestimaremos seguir estudiando el caso.

Educadores sociales de prisiones

Este grupo está formado por los educadores sociales que trabajan en los centros penitenciarios de Catalunya. Este colectivo está compuesto en la actualidad por 140 profesionales, de los cuales 45 colaboran de una manera más directa. Este grupo empezó a funcionar como tal en junio de 2006, pero desde el año 2002 ya mantenía encuentros anuales a través de unas jornadas de intercambio de experiencias. La primera jornada surgió a raíz de la puesta en marcha del primer programa socioeducativo que se hizo en las

prisiones, el Programa marco de educación para la convivencia en la diversidad de los centros penitenciarios.

Al año siguiente de su implantación y con el objetivo de hacer una evaluación sobre su funcionamiento, se llevó a cabo la I Jornada de Intercambio de Experiencias. Educadores de todos los centros penitenciarios catalanes expusieron como había transcurrido el proceso y presentaron los resultados. Era la primera vez que se hacía una reunión de este tipo y se sintieron muy satisfechos. Nunca antes habían podido debatir con los compañeros de todos los centros sobre sus experiencias profesionales, intercambiar opiniones, plantear nuevos problemas y buscar soluciones o alternativas entre todos.

La primera reunión presencial tuvo lugar en febrero de 2007. Aquí se percibió claramente la comunidad como una herramienta que posibilitaría la mejora de nuestra práctica diaria, que generaría conocimiento a partir de esta práctica y que daría la posibilidad de compartir-lo con todos los profesionales de la organización. También se podía concebir como una fuente importante de recursos formativos, fomentando el aprendizaje colaborativo.

A partir de aquí, se estableció la importancia de reunirse presencialmente una vez al mes y se acordó el número de profesionales que serían autorizados a asistir a la reunión. En el mes de mayo de este mismo año, 2007, el grupo ya contaba con un espacio propio en el portal de Justicia, en la plataforma e-Catalunya.

Los primeros objetivos que se marcaron fueron facilitar y mejorar el trabajo diario, creando un cuerpo de conocimiento teórico a partir de su práctica profesional. Al igual que la mayoría de los grupos que analizaremos, la mayor dificultad que han encontrado es la falta de cultura informática y el miedo a las nuevas tecnologías.

Los 140 miembros de este grupo comparten la misma responsabilidad profesional por lo que les debería resultar fácil —y de hecho, así parece que es— compartir, y mejorar procesos. Por tanto resulta obvio pensar que poseen intereses y compromisos que podrían traducirse en un elevado factor de cohesión. Todo parece indicar que este grupo podría compartir sus experiencias y buenas prácticas mientras mantengan el interés. En la siguiente tabla ponemos en relación las características propias de las comunidades de práctica y las del grupo de educadores sociales de prisiones.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias de la comunidad Educadores sociales prisiones
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir praxis profesional y mejora de procesos
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	140 miembros
Presencial o virtual	Presencial y Virtual
Calendario de reuniones	Mensual
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés y compromiso de sus miembros

Tabla 28 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad Educadores Sociales prisiones

Según la tabla 28 parece ser que las características del grupo educadores sociales de prisiones se aproximan a las de una comunidad de práctica. Pero el hecho de que tengan un calendario de reuniones pre-establecido nos pone en alerta a la hora de pronunciarnos. Por otro lado, también nos llama la atención el número de miembros de la comunidad, un tanto excesivo como para que permita un funcionamiento ágil. Debemos seguir avanzando en el análisis del caso para poder tomar una postura clara al respecto.

Si avanzamos en nuestro análisis podremos seguir desgranando los datos que hemos ido obteniendo sobre este caso. Vamos a abordar ahora la estructura de la comunidad. Por un lado, el de las figuras que intervienen en una comunidad de práctica y los niveles de participación. Sabemos que el grupo cuenta con un moderador, en este contexto denominado *e-moderador* que todos los grupos, comunidades de práctica o no, poseen.

Después debemos considerar los porcentajes de participación, núcleo de la comunidad, los activos y los lurkers. Puesto que gran parte de la actividad del grupo es presencial no hemos podido obtener datos. Únicamente, podemos analizar los datos derivados de la actividad virtual.

En el espacio que tiene destinado el grupo dentro de la plataforma e-Catalunya disponen de un foro donde se ha ido generando una moderada actividad, especialmente, en la segundo trimestre del año 2010. La mayoría de los temas propuestos se corresponden con los subgrupos en los que se ha organizado la *comunidad* para trabajar estos temas. En la tabla 29 podremos observar cuáles son y el volumen de respuestas que ha provocado cada uno de ellos.

Tema	Autor	Nº de mensajes	Fecha de inicio	Visitas
Educación intercultural	e-moderador	6	21/03/10	52
Adicciones	e-moderador	1	21/03/10	28
Mobilidad segura	e-moderador	5	21/03/10	42
Guía Afectivosexual	e-moderador	4	21/03/10	22
Valoración Jornada	e-moderador	6	18/03/10	41
Atención individualizada	e-moderador	3	21/03/10	31
Emociones	e-moderador	4	21/03/10	21

Tabla 29 [elaboración propia]: Temas foro grupo Educadores sociales

En total, son 31 mensajes los que se han producido en el foro, cifra que evidencia que los Educadores sociales de prisiones prefieren la presencialidad a la virtualidad para intercambiar experiencias y avanzar en los temas de trabajo que se han propuesto. También observamos que es el moderador el encargado de abrir todos los temas. A continuación vamos a analizar el contenido de esos mensajes que nos ayudará a ir confeccionando una opinión sobre si realmente estamos ante una comunidad de práctica o, simplemente, se trata de un grupo de trabajo.

Comencemos por el primer tema de la tabla y que es el que ha generado una mayor actividad “Educación intercultural”. El mensaje de inicio referente a un proyecto que lleva tiempo en marcha y que el *e-moderador*, en este caso *e-moderadora*, pretende trasladar el debate en torno a éste al espacio del foro.

Inicio del tema por parte del e-moderador

Fecha: 21/03/08

“Este programa ya hace un año que funciona en los centros. Lo tenéis colgado en el apartado “documentación”. Se abre este espacio con el fin de conocer la valoración que hacéis; porque podéis hacer las aportaciones y las sugerencias que creáis oportunas; las modificaciones que habéis ido haciendo a medida que lo habéis puesto en práctica... El objetivo es tener permanentemente actualizado el programa y el material para las actividades. También que los educadores y los educadores que se vayan incorporando a los centros tengan un lugar donde plantear sus dudas y cuestiones y recibir así el apoyo de los profesionales que ya están realizando”.

Los mensajes de respuesta van en una línea organizativa. No hay realmente intercambio de experiencias. Sólo criterios de uso del programa y de posibles mejoras para su aplicación. Veamos un mensaje a modo de ejemplo.

Mensaje de un educador social

Fecha: 13/04/10

“Yo también estoy llevando a cabo este programa y pienso lo mismo, si tuviésemos el material a parte sería mucho más cómodo, ya que de esta manera no haría falta rehacerlo”.

Pasemos al siguiente subforo, “Adicciones”, donde seguiremos encontrando mensajes de carácter organizativo. Este tema también lo inicia la *e-moderadora* y al mismo tiempo advierte que los siguientes subforos que va a ir abriendo corresponden a cada uno de los programas que están trabajando en la actualidad. En la mayoría de los casos nos iremos encontrando que las respuestas provienen de los mismos educadores sociales que pertenecen a lo que en estos grupos se autodenominan “entusiastas”. Utilizaremos este término para distinguir a los miembros del núcleo activo de la comunidad, que denominaremos entusiastas —ya que ellos utilizan este término—, de los no lo son tanto que serán “no entusiastas”.

Inicio del tema por parte del e-moderador

Fecha: 21/03/10

“Tal y como os comunicamos en la Jornada del 17 de marzo, abro un foro para cada uno de los programas que tenemos actualmente. Queremos que sea el espacio de encuentro para el colectivo. Este foro tiene una doble función:

- Evaluación del programa que se va a presentar en la Jornada del 17 de marzo de 2010 (que encontraréis colgado en Documentación): a medida que lo vayáis usando, explicad que funciona y que no, que añadiríais, que eliminaría, que modificaríais...o sencillamente, decid que lo utilizáis. Así tendremos una idea de los educadores y educadoras que están trabajando en este ámbito, detectar qué necesidades tiene el colectivo y mantener actualizado el programa.

- Será el espacio donde el grupo nos irá informando del trabajo que van llevando a cabo, también para debatir, intercambiar información, consultar cuestiones... todo lo que creáis oportuno.”

Mensaje de un educador social (entusiasta)

Fecha: 9/05/10

“...llegamos a la conclusión de la importancia de unificar criterios y trabajar conjuntamente para no repetir trabajo ni hacerlo en diferentes direcciones. Proponíamos la idea de poder-nos reunir todos juntos o si no alguna representación de la gente que nos hemos reunido en Quatre Camins para poder traspasar el material, hablarlo y unificar y optimizar el trabajo. Cómo lo podemos hacer???”

En el siguiente subforo “Movilidad segura” la actividad tampoco es muy relevante. Ni en número de mensajes ni por el tipo de contenidos. Es otro subforo que se abre para organizar el trabajo de los subgrupos y que está intentando organizarse y sentar unas bases de funcionamiento. El mensaje de inicio es prácticamente idéntico al subforo de “Educación intercultural”.

Inicio del tema por parte del e-moderador

Fecha: 21/03/10

“Este programa ya hace un año que funciona en los centros. Lo tenéis colgado en el apartado documentación. Se abre este espacio para conocer la valoración que hacéis; para que podáis hacer las aportaciones y las sugerencias que creáis oportunas; las modificaciones que habéis ido haciendo a medida que lo habéis puesto en la práctica... El objetivo es tener permanentemente actualizado el programa y el material para las actividades. También que los educadores y las educadoras que se vayan incorporando a los centros tengan un lugar donde plantear sus dudas y cuestiones y recibir así el apoyo de los profesionales que ya la están realizando”.

Los mensajes de respuesta valoran positivamente la iniciativa y animan a la participación a la vez que realizan propuestas organizativas. No hay realmente intercambio de experiencias. Veamos un mensaje a modo de ejemplo.

Mensaje de un educador social (entusiasta)

Fecha: 20/04/10

“...Como educador de la zona de Ponent creo que es estimulante que podamos dar respuesta desde los programas generados por los educadores a una de las necesidades que manifiestan una parte de nuestros internos. En mi caso, todavía más cuando en este módulo se concentra un número importante de los internos condenados por delitos contra la seguridad del tránsito de nuestro centro.

Así pues, sólo animarte y animaros a que aprovechemos este espacio de relación e intercambio que tenemos tan a mano para entrar en un proceso de mejora continua en nuestro lugar de trabajo y que también debe permitir conocernos mejor y establecer lazos más fuertes entre educadores y educadoras de diferentes centros”.

Los dos siguientes temas “Guía afectivosexual” y “Valoración sobre la jornada del 17 de marzo” tienen un carácter muy similar al de los anteriores. En ambos subforos se abordan cuestiones organizativas. En el primer caso, el de la “Guía afectivosexual” se reproduce el mismo esquema al de “Educación intercultural” y el de “movilidad segura”. La modera inicia el subforo animando a la participación con un mensaje prácticamente idéntico a los dos casos y se produce una acogida positiva por parte del resto de los

miembros del grupo. En el caso de “Valoración sobre la jornada del 17 de marzo” aparecen valoraciones sobre los contenidos de la jornada, los ponentes que intervinieron y se hace alguna pequeña propuesta de mejora organizativa de cara a siguientes jornadas de características similares. Por estos motivos no nos ha parecido pertinente reproducir aquí las intervenciones de estos subforos ya que, como hemos dicho, son de una naturaleza muy similar a los anteriores.

En el siguiente subforo, aunque seguimos sin poder hablar de intercambio de experiencias, sí que por lo menos, aparecen algunas reflexiones sobre la práctica diaria a partir de la lectura de una guía sobre “Atención individualizada”. La encargada de inaugurar el tema, como en el resto de los casos, es la *e-moderadora*, que lo hace del siguiente modo:

Inicio del tema por parte del e-moderador

Fecha: 21/03/10

“Este espacio pretende ser un lugar de encuentro y reflexión común a partir de la lectura de la publicación, presentada en la jornada del 17 de marzo de 2010, “Reflexiones metodológicas alrededor de la atención individualizada”. El documento quiere ser una propuesta metodológica para el trabajo educativo de los educadores y educadoras en los servicios penitenciarios. Esperamos vuestras aportaciones”.

Mensaje de un educador social (entusiasta)

Fecha: 30/03/10

”Aprovechando que estoy unos días de baja le he echado un vistazo a la Guía AI y pienso que contiene buenas ideas para abordar el trato tu-a-tu con el interno, teniendo en cuenta la capacidad de trabajar del profesional y las premisas de las cuales tenemos que partir.

No es fácil abordar el tema y por ello creo que tiene más mérito este trabajo hecho por los compañeros. Me estoy planteando la manera de cómo realizo las entrevistas y cómo valoro las diferentes herramientas que tenemos a nuestro alcance (como el SAM, por ejemplo). Agradezco la dedicación y el esfuerzo de los compañeros así como las aportaciones del experto en estos temas.

Espero que estas "reflexiones metodológicas" lleguen a instancias más altas (como nuestros propios coordinadores y subdirectores) con la finalidad de que nuestro trabajo sea más profesional y respetuoso respecto a nuestros internos”.

En este mensaje el educador social, —una vez más, perteneciente al grupo de entusiastas— reflexiona sobre su manera de hacer las cosas y se plantea hacerlas de otro

modo a partir de la lectura de la guía y además, hace referencia a la figura de un experto con la que cuentan para abordar los temas de trabajo. Ya dijimos en el apartado anterior que algunos grupos cuentan con el apoyo de un experto que puede resultar de gran ayuda a la hora de abordar determinados temas. Esta es, por otro lado, una figura que como ya hemos visto en los casos de “La Caixa” interviene en algunas comunidades de práctica.

Disponemos de otra intervención de otro educador social que va en la misma línea de la anterior.

Mensaje de un educador social

Fecha: 9/04/10

”La guía de atención individualizada, renombrada como “Reflexiones metodológicas...” quizás para hacerla más lejana a los educadores, es una ventana abierta por la que entra el aire fresco de la mañana. Permittedme este tono poético porque esta era la sensación que tuve mientras estuvimos elaborando la publicación durante el verano y el otoño pasado. Leer a varios compañeros y a nuestro experto supuso encontrarnos con el marco teórico que nos faltaba a los educadores y que ya nos habían señalado sin tanta fortuna. Todo esto supuso creernos que aquello que muchos de nosotros habíamos decidido hacer en los centros, tan denostado y vilipendiado (“que? a entretenerlos?”) tenía un sentido y un trasfondo (...).Un discurso que nos hacía, i todavía nos hace, asumir tareas de psicólogo cuando nosotros no somos de ése mundo.

Yo recomendaría si os gusta esta lectura ir más allá, ir a las fuentes y empaparse de este pensamiento. Nosotros hemos extraído aquello que hemos creído más interesante pero quizás a cada uno de vosotros hay otros fragmentos que os sugieren otros pensamientos y reflexiones. Compartámoslas y segur que nos beneficiaremos todos juntos.”

En esta intervención también podemos observar esa invitación a la reflexión sobre la actividad diaria y la animación a la participación utilizando el texto de la guía como punto de partida para hacer aportaciones. Que, lamentablemente, se siguen sin conseguir al menos de manera virtual.

El último subforo lleva por título “Emociones”y tiene la misma estructura de los otros temas que se han ido abriendo equivalentes a los subgrupos de trabajo. También lo inaugura la *e-moderadora* e intervienen los educadores pertenecientes al denominado grupo de entusiastas, o los que en este sentido adoptan más la figura de líderes. El resultado es muy similar al resto de los subforos analizados, el único matiz diferenciador es que en este caso sí que hay una pequeña actividad no tan dirigida a la organización sino que tiene un enfoque algo más reflexivo. No repetiremos el mensaje de la *e-moderadora* puesto que tienen una estructura idéntica y sólo reproduciremos las aportaciones de los educadores. En este caso intervendrán un educador perteneciente al grupo de entusiastas y otro que no.

Mensaje de un educador social (entusiasta)

Fecha: 24/03/10

”Efectivamente, se trata de ver cómo funciona el grupo y cómo iniciamos la segunda parte. El día de la jornada una educadora de Justicia Juvenil me pidió el programa ya que hacía tiempo que reclamaba un material como éste. Se lo he enviado con el compromiso que cuando lo implanten, nos digan cómo funciona, que echan de menos, qué opinan... Esperamos vuestras aportaciones!!”

Mensaje de un educador social (no entusiasta)

Fecha: 25/03/10

“Me parece genial que pueda serles útil a Justicia Juvenil, si más no, también trabajan educadores sociales, y no estaría mal que si hubiera algún interesado en formar parte del grupo de trabajo se pudiera añadir. No debemos perder de vista que muchos jóvenes de J. Juvenil después acaban nuestros centros, y trabajar con jóvenes también es interesante y los tenemos presentes. ¿Por qué no lo proponemos o miramos que sea factible? ¿Podría ser? Creo que serían aportaciones muy interesantes”.

Mensaje de un educador social (entusiasta)

Fecha: 25/03/10

“Los educadores de Justicia Juvenil tienen su propia comunidad pero pienso que sí que estaría bien que consiguiésemos crear colaboraciones entre las dos comunidades para podernos beneficiar de la experiencia de todos y todas. Esperemos que este sea un paso adelante para futuras colaboraciones con otros colectivos que interactúan de una u otra manera con nosotros”.

Aquí concluyen las intervenciones de este subforo y, en general, del foro de educadores sociales. Como hemos podido comprobar la actividad es moderada tirando a baja y el tipo de aportaciones no nos ayudan a vislumbrar si estamos realmente ante una comunidad de práctica. Más bien, lo contrario. Todo apunta a que estamos ante un activo y entusiasta grupo de trabajo, que se ha dividido en subgrupos para conseguir una mayor eficacia y que gracias a ello están consiguiendo un buen número de productos que están siendo útiles y aplicados. Pero no conseguimos ver que exista una tendencia clara al intercambio de experiencias o de conocimiento. Podría ser que este tipo de actividad acontezca sólo en el ámbito de la presencialidad —no olvidemos que este es un colectivo al que le cuesta hacer uso de las nuevas tecnologías y que prefieren la comunicación virtual a la presencial— pero no hemos podido tener acceso a estas reuniones presenciales que además están ceñidas a un calendario. Lo que nos hace sospechar aún más que son reuniones con objetivos claramente marcados hacia la resolución de un trabajo concreto.

Además del espacio del foro que hemos analizado, el grupo de Educadores sociales dispone de diferentes herramientas, algunas de carácter web 2.0. Vamos a hacer un repaso

de todas ellas. En primer lugar, contamos con un blog en el que, aunque las entradas tampoco son muy numerosas, se utiliza para la difusión de noticias y novedades diversas vinculadas a la actividad del grupo. También disponen de un calendario donde se van apuntando todas las reuniones de los diferentes subgrupos. Cuentan también con un área de ficheros denominado “documentación” donde se pueden encontrar todos los productos derivados del trabajo de los diferentes grupos. Además de otro espacio de archivos de imagen que almacena las fotos de la diferentes jornadas que se han organizado. Y por último, una herramienta wiki para la creación de los productos de manera colaborativa.

Con todo ello, podríamos afirmar que el grupo hace un uso correcto de todas las herramientas desde el propio punto de vista de la plataforma e-Catalunya que coincide con los criterios que hemos planteado en el apartado sobre las comunidades de práctica y las TIC.

Una vez hemos revisado las intervenciones realizadas en el foro, vamos a analizar como decíamos anteriormente las figuras que conforman la estructura del grupo y el nivel de participación. En primer lugar, está claro que contamos con la figura de una *e-moderadora* que intenta fomentar, sin mucho éxito, la actividad en los diferentes subforos que va abriendo vinculados a los respectivos subgrupos en base a los que se organiza el grupo. Por otro lado, contamos con dos miembros del grupo que forman parte del núcleo de entusiastas que podrían estar intentando actuar de líderes e interviniendo en el foro para arrastrar participantes, pero sin éxito. Por último, nos consta que el grupo cuenta con la figura de un experto que, al parecer, participa en las reuniones presenciales pero que en los diferentes subforos tampoco aparece. En la siguiente imagen podemos apreciar el aspecto de la interficie de la plataforma adaptada a este grupo de Educadores sociales.

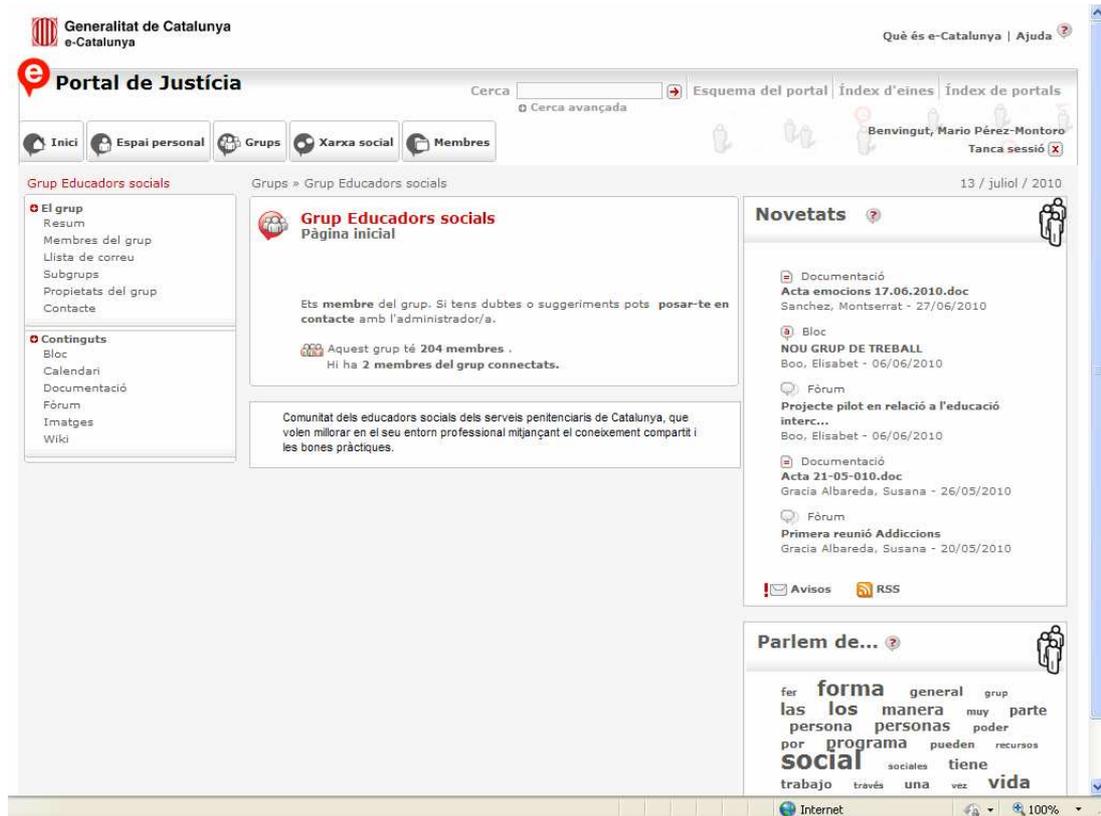


Figura 7: Página de inicio grupo Educadores sociales

Dada la baja actividad del foro es una tarea poco menos que imposible establecer porcentajes de participación puesto que la inmensa mayoría de las intervenciones las realizan la moderadora y los dos entusiastas (o líderes). Ni siquiera entran a visitar los subgrupos todos los miembros del colectivo. El número de visitas es inferior al 50% de los miembros del grupo. Sólo utilizaremos la siguiente tabla para dejar más claro los miembros que forman parte.

Niveles de participación en las comunidades de práctica	Niveles de participación en el grupo
Núcleo	2 líderes + 1 moderadora
Activos	inapreciable
Periféricos o <i>Lurkers</i>	El número de visitas es inferior al 50% de los miembros del grupo

Tabla 30 [elaboración propia]: participación en el grupo Educadores sociales

Llegados a este punto, poco más podemos añadir respecto al grupo Educadores sociales. La falta de una actividad suficientemente representativa hace difícil que podamos considerar este grupo como una comunidad de práctica. Sí que queremos

resaltar el potencial que posee este grupo. Seguramente, el estar demasiado orientados a la obtención de productos no está ayudando a que emerja el compartimiento de experiencias de una manera fluida. Porque no están tan lejos de conseguir lo que hemos considerado una comunidad de práctica a través de su definición. Recordémosla, “La comunidad de práctica es un grupo de personas que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional que preocupados por un problema común o movidos por un interés común profundizan en su conocimiento y pericia en este asunto a través de una interacción continuada”. Como decíamos al principio de este capítulo no se trata de crear productos sino de profundizar en el conocimiento y la experiencia de los miembros de la comunidad. La creación de productos llegará por sí sola, cuando ésta haya alcanzado el grado suficiente de madurez. Pero si el grupo se inclina por obtener directamente esos productos sin antes buscar ese nivel de profundización es evidente que no estamos ante una CdP sino ante un grupo de trabajo. Recordemos, también, tal y como definíamos en el capítulo 2, que “los grupos de trabajo son estructuras o colectivos formados por dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y que se han articulado para cubrir objetivos particulares y que acostumbran a tener asignadas una serie de funciones y se utilizan para desplegar ciertas estrategias organizativas”.

Teniendo en cuenta esta definición, consideramos que resulta evidente que estamos ante un excelente grupo de trabajo que está obteniendo unos resultados muy interesantes y elaborando guías que les están siendo de mucha utilidad al resto de los miembros del colectivo, pero no podemos hablar en términos estrictos ni de los que hemos ido defendiendo a lo largo de este trabajo de una comunidad de práctica.

Así pues, a modo de resumen, presentamos la tabla 31.

CARACTERÍSTICAS GLOBALES DEL GRUPO EDUCADORES SOCIALES
Misma actividad profesional de sus miembros
Factor de cohesión: interés por crear guías y productos útiles para el colectivo
Tamaño de la comunidad: 140 miembros
Presencial o virtual: presencial (principalmente)
Dispone de calendario de reuniones establecido
El grupo cuenta con la figura de un moderador
El grupo cuenta con dos miembros que podrían asumir el papel de líderes
La grupo durará hasta que dure el interés de sus miembros o cambien la estructura organizacional
El bajo nivel de participación no permite identificar el núcleo, ni los activos, ni los <i>lurkers</i>
No podemos considerar que este grupo sea una comunidad de práctica, sin embargo, sí que podemos considerar que es un excelente grupo de trabajo

Tabla 31 [elaboración propia]: Características globales del grupo Educadores Sociales

Una vez hemos analizado el grupo de educadores sociales, vamos a hacer lo mismo con el grupo de Técnicos de medio abierto.

Técnicos de medio abierto

Este grupo lo configuran los técnicos de medio abierto y otros profesionales colaboradores vinculados al desarrollo de las medidas no privativas de libertad dictadas por los juzgados de menores. Son 90 los profesionales que por todo territorio catalán, se ocupan de dotar de un contenido educativo a la intervención profesional con la finalidad de normalizar la conducta de los menores infractores.

El grupo se crea en 2007, y desde entonces han desarrollado su trabajo alrededor del trabajo colaborativo, elaborando productos definidos y consensuados. La dinámica se articula en reuniones mensuales presenciales del grupo y los trabajos elaborados en el portal e-Catalunya. De estos 90 técnicos que es el total de miembros del colectivo, 25 son los que colaboran más activamente en las tareas del grupo.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias de la comunidad Técnicos de medio abierto
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir praxis profesional y mejora de procesos
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	90 miembros
Presencial o virtual	Presencial y Virtual
Calendario de reuniones	Mensual
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés y compromiso de sus miembros

Tabla 32 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad de Técnicos de medio abierto

Según la tabla 32 parece ser que las características del grupo de técnicos de medio abierto se aproximan a las de una comunidad de práctica. Pero el hecho de que tengan un calendario de reuniones pre-establecido, como en el caso anterior, nos hace ser cautos. Habrá que esperar a reunir más características.

Avanzando en nuestro análisis podríamos seguir destilando los datos que hemos ido obteniendo de la observación de este caso que nos ocupa. Y como en el caso anterior, obtendremos los diferentes tipos y porcentajes de participación. A través del foro de este

grupo podremos observar si existen evidencias de compartimiento de conocimiento e intercambio de experiencias.

Los temas que han ido surgiendo en el seno de este foro son los siguientes:

Tema	Autor	Nº de mensajes	Fecha de inicio	Visitas
Decálogo para padres	Psicólogo (entusiasta)	9	20/05/10	69
3ª reunión virtual	Psicólogo (entusiasta)	9	15/06/10	88
Criterios para intervenir	Psicólogo (entusiasta)	2	20/05/10	41
La justicia debe dar respuesta?	e-moderador	1	20/05/10	20
Violencia intrafamiliar	Psicólogo	4	14/05/10	61
Conductas educativas	e-moderador	6	6/05/10	67
2ª reunión virtual	Psicólogo (entusiasta)	16	21/04/10	157
Cómo intervenir	Psicólogo (entusiasta)	16	12/03/10	160
1ª reunión virtual	Psicólogo (entusiasta)	26	1/04/10	218

Tabla 33 [elaboración propia]: Temas del foro del grupo Técnicos de medio abierto

En total, son 89 mensajes donde se intercambia información, experiencias e ideas. A diferencia del grupo de Educadores sociales, nos encontramos con dos figuras que asumen el papel de moderadores. El e-moderador, propiamente dicho y elegido para tal fin, y un miembro de la comunidad del grupo de los entusiastas que lidera muchos de los temas y parece ejercer una función muy similar a la del moderador. Pensamos, a priori, que esta característica puede resultar positiva para fomentar la participación y dotar de algo más de flexibilidad al grupo.

Vamos pues, a analizar la actividad de algunos de los subforos seleccionados previamente, ya sea por el volumen de intervenciones o por la naturaleza de algunas de ellas, para poder dilucidar si el contenido de los mensajes de cada uno de ellos nos puede llevar a afirmar que estamos ante una comunidad de práctica. Los subforos seleccionados son “Decálogo para padres”, “Tercera reunión virtual”, “La justicia debe dar respuesta” y “Segunda reunión virtual”. Empecemos con el tema “Decálogo para padres”. Este subforo comienza con la intervención de un psicólogo entusiasta, miembro del colectivo.

Mensaje de un psicólogo (entusiasta)

Fecha: 20/05/10

Ya sabéis que el grupo de Entusiastas de la Comunidad de Práctica de Medio Abierto de Justicia Juvenil queremos generar un producto dirigido a las familias de nuestros usuarios, por ejemplo, estamos haciendo un recopilación consejos, normas o sugerencias que en ocasiones hacemos llegar a las familias de nuestros usuarios. De momento, estamos valorando lo que os mostramos, pero nos faltan algunos más para una cuidada selección:

- Imponed normas que verdaderamente podáis hacer cumplir. ·No llevéis la contraria a vuestra pareja delante del hijo o hija (si hay discrepancias educativas comentémoslas entre vosotros en privado) Marcad normas claras y concretas. Valorad los aspectos positivos. El castigo violento no es eficaz · Los padres no son un colega, debe quedar claro el rol de autoridad · Dejad espacios a vuestros hijos para crecer · La puntualidad.....

Aquí se nos acabó el tiempo de discusión y debate (oh, ¡cómo nos gusta charlar!!!) CONTINUAMOS ON-LINE, enriqueciéndonos con las aportaciones del resto de los Técnicos de Medio Abierto

Mensaje del e-moderador

Fecha: 20/05/10

Procura mantener una relación de confianza mutua con tu hijo. Si se ha perdido la confianza decide pasos para recuperarla. Un bueno entreno es comenzar estableciendo pactos justos que comprometan a padres e hijo.

Procura castigar de manera proporcional a la conducta inadecuada. Procura premiar de manera proporcional a la conducta adecuada.

Mensaje de un psicólogo (no entusiasta)

Fecha: 9/06/10

Hola a todos,

Todas las aportaciones que hay hechas hasta ahora en relación al decálogo para padres son muy interesantes. Desde la Unidad de Programas i Innovación también hemos estado pensando y trabajando en relación a esta temática. Os adjunto un documento con las propuestas que hemos trabajado.

Este documento tiene dos partes, una que hace referencia al decálogo de pautas educativas para Familias. Y la otra parte, hace referencia a Orientaciones para las Familias para el cumplimiento de la medida de medio abierto de su hijo.

Podéis encontrar el documento en el apartado de Documentación, dentro de la carpeta del año 2010 dentro de Pautas educativas para los padres. Entrad y usadlo como queráis. Espero que os sea enriquecedor y de utilidad.

Mensaje de un psicólogo (no entusiasta)

Fecha: 9/06/10

Leyendo todas las aportaciones iba pensando que realmente a pate de encontrarlas muy interesantes, creo que nos pueden ayudar mucho para mejorar nuestras intervenciones con las familias que trabajamos y ofrecerles pautas de intervención para mejorar su relación con sus hijos.

Se está haciendo mucho trabajo desde aquí, entre todos el camino será más fácil.

Yo querría decir que también es muy importante dialogar con los hijos, saber decir que NO y no porque sí. Sino que hay que argumentar ya que los niños si se les explica las cosas también son capaces entenderlos y siempre es mejor un No razonado, les ayuda también a ellos a crecer y a entender el porqué de las cosas.

En este subforo aparece un claro intercambio de ideas. Aparecen varios interlocutores de diferentes niveles, el moderador, un entusiasta y varios miembros activos. Probablemente, el intercambio de ideas está demasiado enfocado a la confección del manual o decálogo que están preparando y este hecho limita un intercambio de experiencias concretas. Veamos otro tema para que nos siga ayudando a extraer conclusiones. El subforo sobre la “Tercera reunión virtual”.

Mensaje de un psicólogo (no entusiasta)

Fecha: 16/06/10

Los técnicos cuando intervenimos... ayudamos o trabajamos en representación de muchos otros estamentos o instituciones, que cuando saben que estamos interviniendo se relajan... hacemos un buen trabajo pero a veces, alguien que no somos nosotros lo acaba estropeando.

Un ejemplo: el subsidio de excarcelación.

Mensaje de un psicólogo (no entusiasta)

Fecha: 17/06/10

En base a mi experiencia yo lo que intento hacer es acompañar o aconsejar. Informarlos o derivar los recursos adecuados a sus necesidades o de los menores/jóvenes con los que intervenimos, siempre con la intención de conseguir su autonomía ya que a veces hay familias que se quieren aprovechar de nuestra intervención (consciente o inconscientemente) y nos quieren convertir en la figura del “remiendos” para arreglar todo lo que tienen “estropeado”.

Mensaje de un psicólogo (no entusiasta)

Fecha: 17/06/10

Estoy de acuerdo con todas las aportaciones, me ayudan a reflexionar y a posicionarme de otra manera en algunos casos en concreto. Pero debemos tocar de pies a tierra y tener en cuenta muchas otras variables que afectan a nuestra intervención y a nuestro día a día.

Me refiero a muchos *handicaps* como, por ejemplo, las zonas de actuación de algunos equipos (amplios y distanciados con recursos limitados o sencillamente que no existen, los desplazamientos, etc.)

También influye el número de casos que llevamos. La excesiva burocratización (informes, notas informativas). El cumplimiento y las consecuencias requeridas. Las faltas de asistencia o de impuntualidad de nuestros usuarios.

No somos robots, y tenemos nuestras limitaciones. Lo hacemos tan bien como sabemos.

En este subforo se intercambian reflexiones sobre las funciones de los técnicos de medio abierto y su papel con respecto al resto de las figuras que intervienen en los procesos de justicia juvenil. No podemos afirmar que haya realmente un intercambio de experiencias, pero las reflexiones son positivas de cara a definir y a acotar sus tareas.

En el siguiente tema sobre si “La justicia deber dar respuesta a la incompetencia”, sí que podremos ver un intercambio de experiencia en toda regla.

Mensaje de un psicólogo (entusiasta)

Fecha: 17/06/10

El lunes fui a visitar un chico en seguimiento para una medida de Tratamiento Terapéutico Ambulatorio a la unidad de agudos de un pabellón psiquiátrico. El chico había hecho un consumo muy importante de cocaína y había desarrollado una crisis con alucinaciones. La crisis había remitido y ahora se estaba planteando el alta hospitalaria.

Todos los técnicos coincidimos en que al niño le iría bien un ingreso en una comunidad terapéutica de deshabilitación, pero sanidad no disponía de recursos para “forzar” el ingreso terapéutico y así hacer frente a un problema que yo no entiendo básicamente del ámbito de la salud.

La toxicodependencia es una enfermedad y por tanto sanidad debería ser el agente social más activo para su abordaje y más todavía cuando el afectado de esta enfermedad es un adolescente, haya delinquirido o no.

Explico esta experiencia para corroborar que la falta de recursos existe en todos los estamentos sociales no solo en las familias o en la escuela.

Esto es lo que responde un entusiasta ante la pregunta del moderador sobre si debe la justicia dar la respuesta a la incompetencia y a la falta de recursos de las otras administraciones. Pero no hay más aportaciones en este subforo. Donde sí parece haber algo más de actividad en este sentido es en las intervenciones entorno a la “Segunda reunión virtual”.

Mensaje de un psicólogo (entusiasta)

Fecha: 21/04/10

... os volvemos a pedir vuestra colaboración para recopilar situaciones vividas (...). No es necesario que sean situaciones complejas o singulares, también las del día a día nos interesan; ya sabéis que estamos intentando generar un producto útil para los chicos y chicas con los que intervenimos. ¡Anímate a participar!

Mensaje de un psicólogo (entusiasta)

Fecha: 29/04/10

Va, para romper el hielo explicaré una situación:

Es un matrimonio poco avenido con una hija de 16 años con serios problemas de conducta. El padre tiene a imponer normas de conducta que la madre considera excesivas, de forma que a escondidas, le permite a la hija saltarse los criterios que el padre le ha impuesto. Con este juego, la chica acaba haciendo lo que quiere y consigue ninguna evolución positiva. A los padres se les indicó que deben respetar los valores educativos y normativos que el otro progenitor ha indicado. Si hay divergencias lo deben hablar entre ellos en privado y después ser coherentes con los criterios educativos acordados.

Mensaje de un psicólogo (no entusiasta)

Fecha: 29/04//10

... Yo personalmente, últimamente me estoy encontrando con unos tipos de familia con una estructura familiar muy compleja, que me están generando angustia ya que me he visto imbuida y por qué no intoxicada por su necesidad de urgencia, de inmediatez, porque nosotros, los técnicos, les solucionamos los problemas que existen en el núcleo familiar como si esto fuese tan fácil. Me resulta difícil trabajar con familias que se muestran muy reticentes al cambio. Que no muestran actitudes coherentes, firmes con sus hijos, que de forma inconsciente con sus demandas desesperadas, urgentes nos están trasladando la responsabilidad de los hechos

Mensaje de un psicólogo (no entusiasta)

Fecha: 29/04/10

Me encuentro muchas veces que la carga emocional de las madres hacia los hijos/hijas (emociones, sentimientos, estima...) el instinto maternal de cuidar, proteger o sobreproteger, etc. supera la parte de racionalidad que comporta la tarea educativa, cosa que los hijos aprovechan y utilizan esta "debilidad" o carga mal gestionada para chantajear, manipulación, presionar... para conseguir lo que quieren. Hablo con estas madres, les intento explicar, dar pautas y muchas veces se dan cuenta y/o reconocen que no están actuando de la mejor manera pero vuelven a caer en su propia trampa. ¿Os ha pasado? ¿Qué podemos hacer?

Mensaje de un psicólogo (no entusiasta)

Fecha: 29/04/10

Sería útil incorporar la figura de "Supernnany" o del "Hermano Mayor" a los equipos de ejecución de medidas en el ámbito de Justicia Juvenil

Mensaje de un psicólogo (entusiasta)

Fecha: 29/04/10

Otro caso.

Una madre desbordada por las actuaciones de su hijo. Una de las soluciones que ha intentado era inundarlo de normas y de castigos que después ella misma era incapaz de cumplir. El chico, evidentemente, cada vez hacía menos caso de las amenazas de la madre. Uno de los criterios que se le indicó fue:

IMPONER NORMAS Y CASTIGOS QUE VERDADERAMENTE SE PUEDAN OBLIGAR A CUMPLIR.

Mensaje de un psicólogo (entusiasta)

Fecha: 29/04/10

Muy a menudo, demasiado, los padres y las madres con las que intervenimos están cansados de las actitudes negativas de sus hijos e hijas y acaban viéndose únicamente los aspectos negativos, olvidándose de que vez en cuando su hijo hace algo que podría ser valorado positivamente. Seguramente, les costará verla, pero hablando con nosotros los podemos orientar. Creo que es interesante enviarles también este mensaje:

VALORAD LOS ASPECTOS POSITIVOS DE LAS CONDUCTAS Y ACTITUDES DE VUESTROS HIJOS.

Mensaje de un psicólogo (no entusiasta)

Fecha: 29/04/10

Buenos días, a todos y todas:

¡Tela marinera la energía que tenéis de buena mañana! He echado un vistazo rápido a las otras intervenciones y me gustaría explicaros el caso de una familia que ante la conducta disocial que presenta el hijo, están utilizando muchos recursos a la vez (tutor de la escuela, psicopedagoga de la escuela, pediatra, trabajadora social,... y evidentemente, el técnico de medio abierto). De acuerdo, que están desesperados ante las conductas indisciplinadas de su hijo, pero creo que tendrían que ir un poco más lentamente, e intentar que las intervenciones de los diferentes técnicos y profesionales no se solapen y vayan en contra de los se intenta conseguir.

El menor debe estar *superagobiado* con tanta gente interviniendo y no creo que esta situación le sea beneficiosa.

En este subforo vemos por primera vez una actividad más próxima a lo que podríamos considerar intercambio de experiencias. Es decir, en base a la tipología de los contenidos de los mensajes, sí que podríamos intuir que, en su faceta presencial, este grupo

se podría comportar como una comunidad de práctica. Ciertamente, y avanzándonos al análisis de los próximos casos, es el ejemplo más cercano a una comunidad de práctica de los que hemos observado dentro del marco del “Programa *Compartim*”.

Además del espacio del foro que hemos analizado este grupo de técnicos de medio abierto dispone también de otros espacios en los que recoger experiencias y gestionar los documentos recogidos. En primer lugar, cuentan con un “banco de buenas prácticas”, que es un espacio, tal y como ellos definen “para recoger, identificar y difundir experiencias”. Este espacio funciona desde febrero de 2009, pero en todo este tiempo de las 4 intervenciones que hay sólo una se podría calificar de “experiencia” pero en el fondo es una simple descripción de la evolución de un joven sin entrar a explicar cuáles son las estrategias o metodologías que han llevado a tal evolución. Por lo tanto, aunque no cabe duda de que la iniciativa sea buena, de momento, no está cosechando el tipo de frutos para el que fue creado. Junto a éste, también disponen de un calendario donde están reflejadas todas las reuniones del grupo de entusiastas.

Otra iniciativa un poco en la línea del “banco de buenas prácticas” es el blog “Tengo una duda/ tengo una solución” que aunque funciona desde mayo de 2009 tampoco está avanzando en la dirección deseada. La mayoría de las entradas son novedades —como pasa, por otro lado, en casi todos los blogs de los otros grupos— o en otros casos son cuestiones más de tipo organizativo interno, pero la iniciativa no llega a despegar. De todos modos, creemos que es oportuno resaltar que en contra de lo que sucede en otros grupos sí que podemos observar una voluntad clara de compartir experiencias e ideas. Y que es más que probable que éstas se compartan en las reuniones presenciales y que, por la falta de hábito y otras limitaciones propias del sector público, no lleguen a trasladarse al entorno virtual. Pero todo parece indicar que existe una vigorosa actividad en este sentido. Por último, este grupo del colectivo de Técnicos de Medio Abierto de Justicia Juvenil también cuenta con un wiki, donde aparecen los recursos utilizados habitualmente en su práctica diaria por los técnicos. Se trata de un simple listado, en formato tabla confeccionado de manera colaborativa.

Consideramos pertinente añadir que este grupo hace un uso más que adecuado de las herramientas web 2.0 desde el punto de vista de las orientaciones que hemos planteado en el apartado sobre las comunidades de práctica y las TIC.

Una vez hemos analizado las intervenciones realizados en los distintos subforos, vamos a analizar como decíamos anteriormente las figuras que configuran la estructura de

esta supuesta comunidad de práctica y el nivel de participación de ésta atendiendo a las diferentes tipologías de miembros (*núcleo, activos o lurkers*).

Ya hemos observado que la comunidad cuenta con un moderador, que tiene una papel visible pero no tan activo, no tan en primera línea podríamos decir, como en otros casos, sino que permite que otros miembros tomen la iniciativa a la hora de plantear temas. Consideramos que esta es una postura facilitadora que propicia la participación. También contamos con un miembro entusiasta que propone la mayoría de los temas y que actúa como co-moderador (dinamizador) en muchas ocasiones. No nos ha sido posible identificar a los posibles líderes, aunque consideramos que podría fundirse con esta figura del co-moderador/entusiasta.

Aunque los niveles de participación son bajos, ya que el principal volumen de actividad se desarrolla de manera presencial, sí que en este caso podemos formarnos una idea aproximada de los porcentajes de los perfiles de participación. El número de miembros de la comunidad se ha ido consolidando y ha ido creciendo a lo largo del proceso. La cantidad de consultas y aportaciones ha ido creciendo en un 15% a lo largo de la vida del foro. Es fundamental el núcleo activo, formado por personas entusiastas dispuestas a innovar y con un compromiso claro en hacer uso del portal.

Niveles de participación en las comunidades de práctica	Niveles de participación en la comunidad <i>Técnicos de medio abierto</i>
Núcleo (entre 10 y 15%)	10% (9 miembros, e-moderador y entusiasta)
Activos (entre 15 y 20%)	18% (16 miembros)
Periféricos o <i>Lurkers</i> (entre 75 y 65%)	Los periféricos serían el 72 % restante

Tabla 34 [elaboración propia]: Niveles de participación en la comunidad *Técnicos de medio abierto*

Estos datos que han sido extraídos de la observación del foro y del informe “Factors crítics d’èxit per a la implantació de comunitats de pràctica en l’Administració pública”,⁶¹ nos muestran que en este caso, los porcentajes de participación están dentro de los intervalos propuestos. Este hecho, junto al número de 90 miembros en total que tiene el colectivo muy próximo al número propuesto (entre 50 y 80 miembros), son valores que también nos pueden llevar a afirmar que estamos ante una comunidad de práctica.

Esta comunidad cuenta con distintos productos que se han ido obteniendo cada año derivados de su actividad de intercambio de experiencias y de detección de necesidades. El último de ellos, por ejemplo, pretende protocolizar actuaciones que promueven solucionar

⁶¹ Pérez-Montoro, Mario; Olaya, Antonio; Martínez, Jesús; Graells, Jordi (2009) “Factors crítics d’èxit per a la implantació de comunitats de pràctica en l’Administració pública”

procesos reactivos a las intervenciones de los técnicos de medio abierto y experimentar nuevas herramientas para desarrollar posibilidades educativas en los menores. Esta guía consigue mejorar los procesos, homogeneizando criterios de intervención y compartir experiencias a la vez que solucionar dudas generalizadas frecuentes en la práctica diaria. Se trata de una guía que utiliza todo el colectivo. Atendiendo a que estamos ante una comunidad, que obviamente no surge de manera espontánea, pero que tiene un moderador reconocido y respetado, un foco bien delimitado, ya que su interés se centra en compartir experiencias sobre su actividad diaria respecto a temas concretos y que los límites de la comunidad se corresponden claramente con los propios del colectivo de Técnicos de medio abierto de Justicia Juvenil, y que cuenta con productos elaborados, podríamos decir que estamos ante una comunidad, entre las fases 3 y 4, es decir, consolidada/madura con un fuerte carácter presencial, que no nos permite hacer una observación completa y de este modo poder acotar y definir la comunidad.

CARACTERÍSTICAS GLOBALES DEL GRUPO TÉCNICOS DE MEDIO ABIERTO

Misma actividad profesional de sus miembros

Factor de cohesión: interés por compartir ideas y experiencias

Tamaño de la comunidad: 90 miembros

Presencial o virtual: presencial y virtual

Dispone de calendario de reuniones establecido

La comunidad cuenta con la figura de un moderador

La comunidad cuenta con 1 miembro que podría asumir el papel de líder

La comunidad durará hasta que dure el interés y compromiso de sus miembros

El núcleo de la comunidad se corresponde con el 10%

Los miembros activos de la comunidad representan el 18%

Los periféricos o *lurkers* son el 72% restante

La comunidad se encuentra en una fase consolidada/madura

Tabla 35 [elaboración propia]: Características globales del grupo técnicos de medio abierto

Tal y como veremos en el resto de los 12 casos observados dentro del “Programa *Compartin*” éste es el único caso del que, tras su análisis, podremos afirmar que es una comunidad de práctica. Sigamos analizando uno por uno.

Bibliotecarios judiciales

El colectivo de los 25 bibliotecarios judiciales está formado por personal bibliotecario-documentalista que trabaja en la Red de Bibliotecas Judiciales de Catalunya. Esta red tiene como misión organizar las bibliotecas judiciales, ofrecer servicios de

información y documentación y dar respuesta a las necesidades y las consultas en este ámbito del colectivo de usuarios de la Administración de justicia en Catalunya.

Los bibliotecarios judiciales ya disponían de una organización y efectuaban algunas tareas como red desde 2000. A causa de las características específicas de las tareas de biblioteca y documentación hay uniformidad en algunos procesos y interrelación entre los miembros: catálogo colectivo, suministro de documentos y préstamos interbibliotecarios, por ejemplo. Sin embargo, uno de los temas que inquietaba al colectivo era como potenciar la utilización de los servicios de las bibliotecas judiciales por parte de los usuarios y conseguir aumentar su número.

Veamos sus características a través de esta tabla.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias de la comunidad bibliotecarios judiciales
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Elaborar productos que mejoren los servicios
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	25 miembros
Presencial o virtual	Virtual
Calendario de reuniones	No
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés por trabajar colaborativamente

Tabla 36 [elaboración propia]: Características propias de los bibliotecarios judiciales

Este es un claro ejemplo de trabajo colaborativo. Se trata de un grupo que elabora productos de manera conjunta para mejorar el servicio que proporcionan al usuario pero no es una CdP pese a que comparte características. Puesto que sólo en el primer acercamiento ya queda claro que no estamos ante una comunidad de práctica no hemos creído pertinente continuar con el análisis.

Simplemente, afirmaremos que el colectivo de bibliotecarios judiciales forma un grupo de trabajo colaborativo que esta llevando a cabo una labor muy interesante por la mejora de los servicios que ofrecen pero que no es una comunidad de práctica.

El caso siguiente presenta unas características muy similares.

Archiveros judiciales

El grupo de archiveros judiciales está formado por los 45 archiveros que trabajan en la Red de Archivos Judiciales de Catalunya. Esta red tiene como misión la organización, gestión, custodia, conservación, evaluación y puesta a disposición de los usuarios e interesados la documentación de los archivos de juzgados y tribunales de la Administración de justicia en Catalunya.

Desde el año 1995 este colectivo trabaja en equipo para afrontar de manera conjunta para estandarizar los procesos. En 2007 aceptan participar en el programa *Compartim* a través de la plataforma virtual.

Al igual que en el caso de los bibliotecarios judiciales, este grupo ha trabajado en el desarrollo de productos que les ayuden a mejorar sus servicios. Es un buen ejemplo de trabajo colaborativo y de normalización de procesos.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias de la comunidad Archiveros judiciales
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Elaborar productos que mejoren los servicios
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	45 miembros
Presencial o virtual	Virtual
Calendario de reuniones	No
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés por trabajar colaborativamente

Tabla 37: [elaboración propia]: Características propias de los archiveros judiciales

Se trata de un buen ejemplo de trabajo colaborativo. Es un equipo que trabaja en la elaboración de productos que mejoren el servicio que ofrecen desde los archivos. Pero no es una comunidad de práctica, puesto que el interés que les une es la elaboración de esos productos para mejora, pero no lo la necesidad de compartir experiencias profesionales.

Pasemos al siguiente caso, de asesores penal de adultos, también denominados asesores técnicos penales.

Asesores penal de adultos

La comunidad está formada para todos los psicólogos de asesoramiento técnico penal de Catalunya. Los psicólogos de los equipos de asesoramiento técnico penal tienen como función principal informar y asesorar los diferentes órganos judiciales con el objetivo de que las decisiones judiciales tengan en cuenta las circunstancias psicológicas que envuelven denunciados y denunciantes en un proceso penal.

El grupo continúa activo desde 2008. A raíz de haber trabajado en un producto común con todos los profesionales, se valoró la posibilidad de mejorar su rendimiento si se subdividía el grupo en dos: un subgrupo de trabajadores sociales y otro, de psicólogos. La creación de estos dos nuevos subgrupos permitía profundizar en el trabajo específico que lleva a cabo cada colectivo profesional.

En uno de estos subgrupos se ha trabajado un tema de gran importancia a la hora de ejercer el peritaje psicológico, el análisis de la credibilidad de los testimonios. Es en este campo donde se propusieron dar un paso más allá y analizar en profundidad las técnicas que existen actualmente sobre el análisis de la credibilidad del testimonio adulto en violencia de género para valorar su posible eficacia y su posterior administración de forma generalizada.

De este modo, se pusieron en común las experiencias profesionales de los 30 miembros de este grupo de manera presencial en reuniones y a través del foro.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias de la comunidad asesores penal de adultos
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir la experiencia y mejorar procesos
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	30 miembros
Presencial o virtual	Virtual y presencial
Calendario de reuniones	Reuniones presenciales
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés

Tabla 38 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad de Psicólogos

Descritas las características del grupo de asesores de penales de adultos, podemos apuntar que reúne bastantes características para poder ser una comunidad de práctica o dos comunidades de práctica, según veamos. Dependerá del nivel de actividad que genere cada

subgrupo por sí solo para poder decir si en vez de una comunidad estamos ante dos comunidades.

Para poder avanzar en nuestro análisis vamos ahora a describir los contenidos de los mensajes y el volumen de actividad por parte de los miembros del grupo Asesores penales de adultos. Comencemos por observar la siguiente tabla sobre los temas propuestos y el número de respuestas asociados.

Tema	Autor	Nº de mensajes	Fecha de inicio	Visitas
Comentarios documento “marco jurídico”	Asesora (entusiasta)	3	9/04/10	86
Preguntas juicio oral	Asesora (entusiasta)	3	15/06/10	48
Juicio oral	e-moderador	7	25/09/07	195
Sesión credibilidad	Asesora	2	11/02/08	76
Credibilidad testigos	e-moderador	3	29/10/07	118

Tabla 39 [elaboración propia]: temas y actividad del foro del grupo Asesores penal de adultos

En total, son 18 mensajes los que se han generado en este foro. Realmente es una actividad bajísima para poder extraer alguna idea real del tipo de actividad que se está desarrollando en el seno de este grupo. De los 5 temas elegiremos 2 donde el contenido de los mensajes está más cercano al intercambio de experiencias y que no podrían llevar en una dirección o en otra. También descartamos el análisis de los dos subgrupos, psicólogos de ATP (Asesores Técnicos Penal) y de Trabajadores sociales de ATP. El primero porque la actividad es prácticamente inexistente. Y en el segundo, porque los mensajes que aparecen, que tampoco son de un número muy elevado tienen un carácter plenamente organizativo y no nos aportarían ningún valor a este análisis.

Hechas todas estas aclaraciones, comencemos por el tema de “Preguntas juicio oral”. El tema lo inaugura una asesora entusiasta recogiendo un listado de preguntas típicas en un caso de un juicio por agresión sexual.

Mensaje de una asesora (entusiasta)

Fecha: 08/04/08

Hola, compañeros. Os adjunto preguntas típicas en un caso de agresión sexual, en un juicio de la Audiencia Provincial de la semana pasada. (...)

- Vd. realizó un informe de (...), dice que no lo tenía muy asimilado
- ¿Síntomas de estrés postraumático?
- ¿Hizo referencia a que a la víctima se la amenazó con una piedra, fue espontáneo o a partir de preguntas realizadas?
- ¿En algún momento se notó que dudaba, se contradecía o fue coherente en su relato?
- (...)

Respuesta del e-moderador

Fecha: 08/04/08

Gracias por tu aportación. Las tendré en cuenta para ponerlas como ejemplo. (...) ¿Podríamos hallar categorías de preguntas y agruparlas por temas?

Por ejemplo: en relación a la metodología, en relación a la credibilidad, en relación a las herramientas (test).

¿Alguien podría proponer una relación?

Respuesta de una asesora (entusiasta)

Fecha: 09/04/08

Se me ocurre esta agrupación aunque partiendo de la imposibilidad de que sean categorías mutuamente exclusivas y excluyentes.

- preguntas sobre el motivo del informe
- preguntas sobre metodología
- sobre antecedentes familiares
- sobre diagnóstico de toxicomanía
- etc.

Respuesta de un asesor

Fecha: 09/04/08

Después de ver las aportaciones de (...), se me ocurren las siguientes categorías que permitirían agrupar las preguntas hechas en la vista oral:

- metodología utilizada
- fabulación, simulación o disimulación
- síntomas psicopatológicos/ secuelas
- tratamiento cuadro
- etc.

Hasta aquí los mensajes de este tema sobre “preguntas de juicio oral”. En un sentido estricto no podemos hablar de intercambio de experiencias sobre la práctica profesional. Más bien parece que estamos asistiendo, una vez más, a un excelente ejemplo de trabajo colaborativo. Los miembros de este grupo están confeccionando una lista de preguntas que se pueden encontrar en el juicio e intentan clasificarlas para saber cómo abordarlas —suponemos—.

Pero nos falta saber eso. Cómo pretenden trabajarlas y como solucionar los problemas que surjan entorno a ellas. Y lo que más nos importa, cómo los miembros de este grupo se ayudan entre ellos a enfrentarse a las distintas situaciones que se puedan dar en un interrogatorio de estas características.

El siguiente tema de casi idéntico título “Juicio oral” consideramos que quizás nos lleva más hacia la idea de que se trata de un grupo de trabajo que no hacia la de una posible comunidad de práctica. Veamos el contenido de algunos de los mensajes.

Mensaje del e-moderador

Fecha: 25/09/07

La próxima semana colgaré en el archivador de documentos la versión “0” del guión-esquema (sobre preguntas de juicio oral). Si tenéis sugerencias, las podéis hacer llegar por correo o bien publicarlo en el foro.

Estamos esperando la documentación de Girona para saber si la podemos utilizar.

Mensaje de una asesora

Fecha: 10/03/08

Creo que una revisión al protocolo del marco del “Síndic de Greuges”⁶² puede ayudar a responder alguna de las preguntas. No lo tengo en formato electrónico pero si tengo la adaptación que se ha hecho del mismo territorio de Girona, que también podéis encontrar en la intranet del Departamento, en servicios a los profesionales, protocolos de violencia. No da respuesta a todas las preguntas pero enmarca muy bien el protocolo de cada departamento y las actuaciones a realizar. No podemos olvidar que prima sobre todo el interés del menor, y el principio de mínima intervención.

Mensaje de una asesora (entusiasta)

Fecha: 25/03/08

Hoy tengo tiempo para enviaros algunas ideas que creo que deberíamos considerar en el documento que estamos elaborando, y seguro que muchas ya han sido consideradas, pero por si acaso:

- Discriminar bien: perito de parte, de juzgado, perito-testigo, etc.
- Causas de recusación de peritos
- Tiempo mínimo en deben ser citados
- Presiones y tensiones que reciben los peritos momentos antes de entrar a declarar con contrainformes de última hora, presiones familiares o de la defensa o de la fiscalía...
- Elementos a tener en cuenta a la hora de declarar: nivel de responsabilidad, posición de neutralidad, saber diferenciar los objetivos, procedimientos y métodos apropiados para cada contexto, posibles sanciones, etc.

⁶² Defensor del pueblo en Cataluña

Con estos tres ejemplos de mensajes creemos que es suficiente para observar, por lo menos lo que nos permite ver el entorno virtual, que los intereses de estos grupos están más próximos a la elaboración de la “guía-protocolo” que del intercambio de experiencias en sí mismo. A diferencia del caso de técnicos de medio abierto no intuimos una voluntad de compartir la actividad diaria, de aprender de la experiencia del compañero, si no más bien un interés sólido, perfectamente lícito, válido y útil de trabajar en una herramienta concreta que creen que le puede ayudar a resolver problemas o marcar una líneas de funcionamiento más pautadas. Este es el ejemplo de la publicación de una “Guía de evaluación del testigo en violencia de género”. Esta guía ha mejorado la calidad de la eficacia de la respuesta que proporcionan los equipos de asesoramiento técnico penal en los casos de credibilidad de los testigos en violencia de género. Y se está utilizando en todos los casos de demanda pericial psicológica en testigos de violencia de género.

El resto de espacios que tienen a su disposición el grupo de asesores penal de adultos tampoco tienen una actividad que nos pueda orientar en una dirección contraria a la que ya estamos apuntado. Utilizan un blog para la difusión de noticias de interés para el grupo como el resto de los colectivos. Hacen un uso muy activo del calendario de reuniones para fijar las mismas. Y, por último, disponen de un área de ficheros donde almacenar los documentos que se van produciendo.

Revisadas las intervenciones del foro y en base a la información que disponemos, ya que no hemos podido tener acceso a las reuniones presenciales, pensamos que, pese a que quizás podría haber una buena predisposición a compartir más las experiencias del día a día y a no focalizar tanto la labor a la creación de productos concretos, el grupo de asesores penal de adultos o asesoramiento técnico penal es un excelente y entusiasmante ejemplo de trabajo colaborativo.

Dado el bajo nivel de intervenciones y el número reducido de los miembros del grupo, se nos hace muy difícil establecer un número de porcentajes de participación y acotar los integrantes de cada categoría de perfiles. Sí que queremos destacar el número de visitas que reciben algunos de los temas porque tratándose de un colectivo pequeño (30 miembros), en el tema, por ejemplo, de “juicio oral” han recibido 195 visitas. Tampoco hemos podido identificar posibles líderes. Sólo a modo resumen dibujaremos la tabla 40:

Niveles de participación en las comunidades de práctica	Niveles de participación del grupo Asesores Penal Adultos
Núcleo (entre 10 y 15%)	10% (Identificamos a 3 miembros que forman parte del núcleo. El moderador + 2 entusiastas)
Activos (entre 15 y 20%)	15% (4 miembros activos)
Periféricos o <i>Lurkers</i> (entre 75 y 65%)	Los periféricos serían el 75 % restante

Tabla 40 [elaboración propia]: Niveles de participación asesores penal de adultos

Llegados a este punto nos reafirmamos en que nos encontramos ante un excelente grupo de trabajo colaborativo que, probablemente, con otro planteamiento, podría haber derivado en comunidad de práctica. Recordemos que los grupos de trabajo acostumbran a tener asignadas una serie de funciones y objetivos y se utilizan para desplegar ciertas estrategias organizativas. Sin embargo en el caso de las CdPs lo que se persigue es profundizar en el conocimiento y pericia de sus miembros sin objetivos concretos. A modo de resumen presentamos la tabla 41 de características globales del grupo educadores sociales.

CARACTERÍSTICAS GLOBALES DEL GRUPO EDUCADORES SOCIALES

Misma actividad profesional de sus miembros

Factor de cohesión: **interés por crear guías y productos útiles para el colectivo**

Tamaño de la comunidad: **30 miembros**

Presencial o virtual: presencial (principalmente)

Dispone de calendario de reuniones establecido

El grupo cuenta con la figura de un moderador

No hemos podido identificar los miembros que podrían asumir de líderes

La grupo durará hasta que dure el interés de sus miembros o cambien la estructura organizacional

Porcentajes de participación muy poco representativos

No podemos considerar que este grupo sea una comunidad de práctica, sin embargo, sí que podemos considerar que es un excelente grupo de trabajo colaborativo

Tabla 41 [elaboración propia]: Características globales grupo Asesores Penal de adultos

Finalizado aquí el análisis del grupo de trabajo colaborativo del colectivo asesores penal de adultos, pasemos a otro caso de los 12 seleccionados dentro del marco del “Programa *Compartim*”.

Mediadores penales justicia juvenil

El colectivo de mediadores de penal de justicia juvenil desarrolla el programa de mediación, empleado en el marco penal juvenil. Su función es ayudar a las partes

implicadas de un delito (infractor-víctima) a solucionar el conflicto, para una vía de resolución diferente al procedimiento judicial.

Este grupo está formado por 35 mediadores que trabajan en los equipos técnicos de todo Catalunya y otros profesionales que han sido mediadores, compañeros del servicio de mediación. Este colectivo participa al 100% del grupo.

Los inicios de esta *comunidad* se remontan al año 2006 con un primer encuentro de todos los profesionales donde se expusieron las diferentes herramientas vinculadas a la resolución de la actividad, el rol del profesional y otros puntos de interés. Poco a poco, se fue detectando la necesidad de conocer mejor nuestra tarea diaria y tener una visión de conjunto con el fin de poder tener elementos cualitativos de valoración que nos permita mejorarla.

Para llevar a cabo este objetivo se eligió la revisión de una investigación elaborada en 2008 para analizar y debatir sobre las conclusiones de dicho estudio y poder compartirlas con todo el colectivo —así como con otros profesionales de otros servicios— para poder compartir la visión que se desprenda.

De este modo, se consiguió una valoración cualitativa del trabajo que realizan, donde se plantearon las fortalezas y debilidades de los procedimientos actuales. Hacer una reflexión común sobre el trabajo y marcar los objetivos de mejora necesarios. Y abrir el debate sobre aspectos teóricos y prácticos.

El grupo valora muy positivamente tener un espacio real y virtual donde trabajar colaborativamente. También están satisfechos de los nuevos conocimientos creados que resultan de mucha utilidad para al profesional mediador.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias del grupo mediadores penales justicia juvenil
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Elaborar productos que mejoren los servicios que se ofrecen
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	35 miembros
Presencial o virtual	Presencial (principalmente)
Calendario de reuniones	No
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés en elaborar productos conjuntamente o se modifica la estructura organizativa

Tabla 42 [elaboración propia]: Características propias del grupo mediadores penales justicia juvenil

Nos encontramos ante otro ejemplo más de trabajo colaborativo, pero en este caso con un enfoque muy claro que no presta lugar a posibles dudas o confusiones con otro tipo de comunidad o iniciativa. Pasemos a el caso siguiente

Psicólogos de prisiones

Este grupo lo forman los psicólogos adscritos a los centros penitenciarios, un total de 106 profesionales. A diferencia de los psicólogos que hemos analizado anteriormente (los de asesores de penal de adultos y los mediadores penales de justicia juvenil) este colectivo no tiene tradición de trabajar cooperativamente y mucho menos en red. De hecho, uno de los problemas del trabajo como psicólogos en una prisión es la gestión de la información con las consecuencias que eso tiene en la toma de decisiones. Los avances y mejoras en el trabajo que realiza un profesional, que tendrá que hacer frente a aquellos conflictos sin conocer los avances o las buenas prácticas que haya podido hacer otro compañero.

Muchos psicólogos pedían desde hace tiempo un espacio de encuentro donde compartir experiencias y conocimientos, discutir sobre aspectos de la profesión y las funciones que desarrollan en el ámbito penitenciario. La propuesta de trabajo que proporcionó el CEFJE, a través del programa *Compartim*, vino a dar respuesta a esta inquietud del colectivo en el sentido de poner en común sus prácticas y conocimientos y crear, además un corpus teórico y práctico ajustado a las necesidades de la realidad del medio penitenciario, una especie de libro de estilo psicológico.

En enero de 2007 se hizo la primera reunión de la comunidad de práctica de los psicólogos y se formalizó el grupo a través de la plataforma e-Catalunya. El espacio, efectivamente, facilita el trabajo colaborativo y la comunicación informal entre los miembros, pero se puso de manifiesto la falta de conocimiento tecnológicos entre el colectivo. Se fijó, entonces, una reunión mensual donde acudiría un representante de cada uno de los centros penitenciarios de Catalunya. El objetivo era crear un espacio de encuentro y compartir experiencias y organizar unas jornadas del colectivo al final de año, donde se presentarían los documentos de trabajo elaborado por el grupo de la comunidad y se expondrían las buenas prácticas.

Desde 2009 el grupo de entusiastas lo configuran 10 miembros, los cuales trabajan a través de 3 subgrupos donde llevan a cabo herramientas útiles para su quehacer diario. Es un buen ejemplo de trabajo colaborativo.

Pese al interés inicial que parecían demostrar los psicólogos de prisiones, lo cierto es que la actividad diaria se acaba imponiendo y consideran que no tienen ni tiempo ni espacio, ni tampoco la formación técnica adecuada para poder participar en la plataforma e-Catalunya. Son conscientes que es un reto que deberán abordar en el futuro.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias del grupo psicólogos de prisiones
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir buenas prácticas y crear productos que mejoren su actividad profesional
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	106
Presencial o virtual	Presencial
Calendario de reuniones	Sí
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés por crear nuevos productos o herramientas

Tabla 43 [elaboración propia]: Características propias de los Psicólogos de prisiones

Este grupo de psicólogos de prisiones no es una comunidad de práctica pese que, al parecer, contaban con un factor a favor que es la necesidad clara de compartir experiencias que les ayudara a mejorar su práctica diaria. Como hemos ido viendo en otros casos cuando un grupo cuenta con una necesidad hay muchas posibilidades de que éste se consolide como comunidad de práctica. Pero está claro que las limitaciones que supone la falta de disponibilidad y de habilidades tecnológicas ha supuesto un impedimento para que se mantuviera el grupo y de este modo, aumentara su compromiso e interés.

A continuación abordamos el octavo caso del “Programa *Compartim*”, “mediación familiar”.

Mediación (o Mediación familiar)

El grupo de le Mediación (o mediación familiar) está formado mayoritariamente por mediadores habilitados por el centro de Mediación de derecho privado de Catalunya (antes Centro de Mediación Familiar de Catalunya) de la Dirección general de Derecho y Entidades Jurídicas. También forman parte otras personas vinculadas en la mediación, como por ejemplo, expertos, formadores, futuros mediadores en formación, mediadores de otras comunidades o internacionales, etc. Un colectivo, que en total suma 175 miembros.

El grupo de mediación tiene como objetivo potenciar el intercambio de buenas prácticas entre los mediadores que lo deseen y perfeccionar, así, el método de intervención mediadora en beneficio de todos.

La supuesta *comunidad* nació el año 2006 dentro del portal de Justicia d'e-Catalunya como grupo piloto, coincidiendo con los inicios de la plataforma. Durante 2 años funcionó como herramienta de comunicación entre los más de 1400 mediadores habilitados del Centro de Mediación. Debemos destacar que la plataforma ha comportado muchas ventajas, como por ejemplo, retransmisión de actividades formativas del Centro, como las sesiones metodológicas, el uso de las listas de distribución para el envío del boletín *Infomediació* o creación de grupos especializados en diferentes campos de la mediación.

El año 2008 el grupo se constituyó como grupo dentro del programa *Compartim*, con dos subgrupos de trabajo. El primero de Mediación social y comunitaria y Mediación y tercera edad.

Ciertamente, son dos grupos de una altísima actividad que se reúnen con periodicidad y hacen un uso adecuado de las nuevas tecnologías para el trabajo cooperativo en red. Gracias a este buen ritmo de trabajo han conseguido elaborar diversos productos para mejorar su práctica diaria.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias del grupo de mediadores familias
Misma actividad profesional de sus miembros	No
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir buenas experiencias profesionales y elaborar productos que mejoren su práctica
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	175 miembros
Presencial o virtual	Virtual y presencial
Calendario de reuniones	Sí
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés por crear nuevos productos o herramientas

Tabla 44 [elaboración propia]: características propias del grupo mediadores familias

Es buen ejemplo de trabajo cooperativo. Pero no es una comunidad de práctica pese a su entusiasmo y su alta actividad. Para comenzar este grupo incumple una de las características principales de la CdPs, que sus miembros compartan la misma praxis profesional. Por otro lado, el número de miembros es demasiado grande aunque parece

que de una manera inconsciente han querido agilizar la gestión del mismo a través de subgrupos. Pero aún así, su trabajo como el de la mayoría de los casos del Programa *Compartim*, está enfocado a la elaboración de productos que mejoran su actividad diaria, es decir, al trabajo cooperativo.

Pasemos al siguiente caso.

Juristas criminólogos

El perfil profesional de juristas criminólogos está regulado por el marco jurídico de la ejecución de condenas privativas de la libertad y se centra en dar orientación jurídica a los órganos colegiados de decisión penitenciaria, así como establecer los pronunciamientos necesarios con la aplicación de las figuras jurídicas que permiten en cada caso desarrollar un programa de tratamiento junto a el cumplimiento de la condena.

El objetivo principal de este grupo era conseguir unificar la difusión de la información. Para ello se apoyaron especialmente en la plataforma de e-Catalunya dado que es un colectivo que se encuentra particularmente disperso por la geografía catalana. Durante estos años el trabajo de este grupo se ha desarrollado entorno a cuatro ejes. El primero, recoger la información digital e impresa sobre las noticias o novedades que afectan la comunidad y hacer difusión a los compañeros. El segundo, conseguir que el espacio destinado al grupo dentro de la plataforma e-Catalunya se convierta en un espacio profesional unificador y de difusión. El tercero, se ha trabajado en la configuración de grupos de trabajo. Dentro de este marco, se ha creado uno o diversos grupos de trabajo anuales que generan productos que se denominan “píldoras de conocimiento”. Y cuarto y último, la oportunidad que supone para un colectivo poco familiarizado con las tecnologías trabajar a través de las herramientas web 2.0.

Desde los inicios del grupo hubo miembros que se adaptaron rápidamente al uso de la herramienta digital y utilizaban las reuniones presenciales para comentarlas en el foro y otro grupo que se mantuvo muy al margen de toda la dinámica.

En la actualidad hay un grupo de una veintena de miembros activos de un colectivo de 80 miembros los cuales todos tienen acceso a la plataforma y siguen de manera pasiva la actividad de los entusiastas. De todos modos, y a pesar de los intentos por promover el uso de la plataforma, las sesiones presenciales de trabajo siguen teniendo mucho éxito y son bastante más productivas. Presencialmente, —y esto común a todos los colectivos del Programa *Compartim*— la gente muestra más confianza, dice libremente su opinión,

mientras que el espacio virtual a muchos aún les genera miedo escénico. La participación es baja hasta que se interioriza un canal como propio y se consigue la proximidad.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias del grupo de juristas criminólogos
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Recoger la información que afecte al colectivo y generar productos de mejora de servicios
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	80 miembros
Presencial o virtual	Virtual y presencial
Calendario de reuniones	Sí
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés por recoger y compartir información y por la creación de productos

Tabla 45 [elaboración propia]: Características propias del grupo Juristas criminólogos

Este grupo tampoco es una comunidad de práctica. Prácticamente su único objetivo es compartir información y novedades relacionadas con el colectivo y hacer difusión y conseguir también una modo de unificar criterios a la hora de ejercen su profesión. En algunos aspectos podría incluso estar más próximo a una comunidad de interés. Por el hecho de limitarse a recabar información y noticias que pueden ser del interés (valga la redundancia) del colectivo, pero como al final, acaban elaborando productos en base a esa información y a procesos que pretenden mejorar, es un grupo con unos intereses híbridos, que queda mejor enmarcado dentro del ámbito colaborativo o cooperativo.

Pasemos al décimo caso del Programa que, quizás es uno de los más peculiares de los que hemos observado.

Monitores artísticos

La *comunidad* de monitores artísticos, que son los encargados de llevar a cabo actividades artísticas (teatro, talleres de alfarería, pintura, etc.) en las prisiones de centros penitenciarios tiene una alta participación presencial y una gran voluntad de mejorar en su práctica diaria. Desde la I Jornada de Monitores hubo un gran seguimiento y una alta

aceptación. Hay mucho interés por compartir las experiencias y los 56 miembros están muy implicados.

El compromiso entre sus miembros es elevado y se reúnen con frecuencia de manera presencial y más o menos espontánea. Se sienten así mucho más cómodos y no han dado el paso de traspasar su actividad a la plataforma virtual. Lo que ha hecho imposible la labor de observación de este caso y sólo podemos recoger indicios a través de los informes que ha ido generando los responsables del proyecto.

Pero todo apunta a que podríamos encontrarnos ante una CdP en fase inicial que todavía no ha llegado a elaborar ningún producto que nos ayude a valorar el trabajo que han llevado a cabo.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias de la comunidad de monitores artísticos
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir la praxis profesional
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	56 miembros
Presencial o virtual	Presencial
Calendario de reuniones	No
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés

Tabla 46 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad de Monitores artísticos

La *comunidad* de monitores artísticos mantiene una buena actividad de intercambio de experiencias e ideas y un alto compromiso entre sus miembros. Pero el hecho de que no haya elaborado ningún producto concreto ha provocado el desinterés por parte de la organización. Ésta busca resultados que le ayuden a demostrar que la *comunidad* está trabajando y que no se reúnen para charlar o pasar el rato sino que hay un trabajo serio y riguroso detrás.

Es difícil calibrar en qué medida puede haber influido —si se me permite— esa pequeña obsesión para que la mayoría de estos grupos hayan acabado derivando en grupos de trabajo en lugar de comunidades de práctica. En el caso de los monitores artísticos la desalineación de los intereses de la comunidad y la organización están poniendo en riesgo su continuidad. Por lo que sabemos, la comunidad podría encontrarse en una fase 2 por lo que aún no ha llegado a elaborar ningún producto de conocimiento (manuales, guías, etc.). Pero sin el apoyo y reconocimiento por parte de la organización es muy probable que la potencial comunidad de práctica de los monitores artísticos acabe desmotivándose y

desapareciendo. Lo cual sería una lástima porque reúne muchas cualidades como una necesidad clara, mismo perfil profesional y número óptimo de miembros que no se han dado en muchos otros grupos del Programa *Compartim*, y que no son fáciles de conseguir de manera guiada, por no decir imposible.

El siguiente grupo que analizaremos responde a las características que de manera recurrente hemos ido encontrando en estos casos, es decir, están mucho más próximos a un grupo de trabajo que a una comunidad de práctica.

Trabajadores sociales

Este grupo está formado por profesionales del trabajo social del ámbito penal que trabajan en diferentes centros penitenciarios y centros abiertos de Catalunya. Este colectivo vio en el Programa *Compartim* la oportunidad de poder trabajar conjuntamente para unificar criterios, crear herramientas que faciliten su práctica diaria, y elaborar productos que de fundamentaran en el conocimiento mutuo para poder respuesta al trabajo diario.

El método de trabajo consistió, con la ayuda de un asesor externo, a formar diferentes grupos, unos los más entusiastas, trabajaban de manera presencial y otros aportaban experiencias, y buenas y malas prácticas para llegar a consensuar los diferentes productos.

Inicialmente, se crearon grupos de trabajo centrados en los encuentros presenciales para discutir y valorar las aportaciones. Los tres grupos de trabajo contaban con un moderador que gestionaba las tareas y también el asesoramiento de un consultor externo que facilitaba la guía de actuación del grupo. Los miembros del grupo central trasladaban a sus compañeros de sus lugares de trabajo las propuestas y líneas de trabajo para recoger nueva información o contrastar la obtenida. La comunicación se realizaba principalmente por correo electrónico o aprovechando reuniones de trabajo.

En el último año este grupo está intentando traspasar su actividad a la plataforma virtual. El objetivo es que el espacio se convierta en un espacio de referencia para el colectivo. Y que desde él se puedan unificar criterios de actuación y crear nuevas herramientas de trabajo a partir del conocimiento, la práctica diaria, la experiencia, el conocimiento mutuo y las necesidades de dar respuesta al trabajo diario y el crecimiento del colectivo de profesionales.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias del grupo de trabajadores sociales
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir buenas experiencias profesionales y elaborar productos que mejoren su práctica
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	95 miembros
Presencial o virtual	Presencial
Calendario de reuniones	Sí
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés por crear nuevos productos o herramientas

Tabla 47 [elaboración propia]: Características propias del grupo de Trabajadores sociales

Este grupo se trata de otro claro ejemplo de grupo de trabajo colaborativo. Y no reúne las características necesarias para ser una comunidad de práctica. Lo mismo, sucede como veremos, en el caso siguiente, el último ya de los casos seleccionados.

Educadores sociales de justicia juvenil

Este grupo está formado por profesionales que trabajan en los centros educativos de justicia juvenil, mayoritariamente educadores sociales. En sus orígenes la comunidad se constituyó partiendo de un grupo de entusiastas dispuestos a aprovechar la oportunidad de compartir experiencias y debatir sobre aspectos que preocupan y afectan al colectivo.

Más adelante se amplió la comunidad a todos los profesionales de centros de justicia juvenil, independientemente de la categoría profesional, para que pudiesen aportar sus experiencias y reflexiones, y enriquecer el conocimiento común a partir de un trabajo multidisciplinario. En total, supone un colectivo de 150 trabajadores de diferentes perfiles profesionales unidos bajo el marco de los centros de justicia juvenil.

De este modo, elaboraron una guía de buenas prácticas dirigida a cualquier persona que se inicia en el campo de la educación social en los centros de justicia juvenil. A través de esta guía, se pretende incidir en cual es la tarea profesional de los educadores y en que se espera de ellos como profesionales de la educación, y también en la importancia de

dominar estrategias y técnicas de la intervención educativa, articulando la teoría con la práctica. En la siguiente tabla presentamos un resumen de las características del grupo de educadores sociales de justicia juvenil.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias del grupo de educadores sociales justicia juvenil
Misma actividad profesional de sus miembros	No
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir buenas experiencias profesionales y elaborar productos que mejoren su práctica
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	150 miembros
Presencial o virtual	Virtual y presencial
Calendario de reuniones	Sí
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés por crear nuevos productos o herramientas

Tabla 48 [elaboración propia]: Características propias del grupo de Educadores sociales justicia juvenil

No es una comunidad de práctica porque los perfiles de los miembros del grupo son heterogéneos y tienen un enfoque claramente multidisciplinario, que es perfectamente apto para iniciativas del ámbito de los grupos de trabajo en el contexto de las organizaciones y por extensión del trabajo colaborativo pero no para las comunidades de práctica y, además, trabajan por la obtención de un producto concreto que no es la finalidad de las comunidades de práctica, como ya hemos ido explicando a lo largo de todo este trabajo de investigación.

Con este duodécimo caso, finalizamos el análisis de los casos pertenecientes al “Programa *Compartim*”. En los próximos apartados vamos a evaluar aquellos grupos de los que disponemos de datos a través de la observación virtual y que por algunas características que comparten con las comunidades de práctica hemos profundizado en ellos. Estos grupos son: Educadores sociales, Técnicos de medio abierto y Asesores de Penal Adultos. No nos queremos olvidar del grupo de Monitores artísticos que ya hemos descrito como una más que probable comunidad de práctica en fase inicial, pero debido a que su actividad es principalmente presencial, no hemos podido obtener datos y por tanto, no la podremos someter a la evaluación.

Así pues, vamos a proceder a evaluar las comunidades o grupos y comprobar si las comunidades que consideramos que han funcionado como tales lo han conseguido por

haber aplicado algunos de los factores que consideramos que garantizan el éxito de las CdPs. Tanto los elementos de evaluación como los factores de éxito fueron presentados en los apartados 2 y 3 de este mismo capítulo.

3.2.3 Criterios que muestran qué comunidades han funcionado.

Comencemos evaluando el grupo (o supuesta comunidad) “Educadores sociales”. En la tabla 49 podremos realizar este proceso de evaluación de un modo más visual.

Elemento	Evidencias Educadores Sociales
Producto de conocimiento	En el foro hay poca actividad de intercambio de experiencias. Aunque sí disponemos de 4 productos en total derivados de la actividad de este grupo.
Nivel de participación	Participación visible: 31 mensajes Participación periférica: 237 visitas (de 140 miembros es una participación muy baja)
Impacto en la organización	Grupo reconocido por la organización
Solución o mejora de procesos	Elaboración de productos para la mejora de procesos
Creación de valor	No hay contribución a la eficiencia organizacional. No hay cambio de cultura organizacional
Retorno de la inversión (ROI)	La organización aún no tiene resultados

Tabla 49 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias del grupo Educadores sociales

Puesto que el colectivo de Educadores sociales ha demostrado que es un excelente grupo de trabajo colaborativo, que ha trabajado de manera entusiasta y ha conseguido producir productos que han sido valorados positivamente por la organización y que están resultando de utilidad para el resto de los integrantes del colectivo, podría (y de hecho lo hace) superar esta evaluación sin dificultades. Pero no podemos perder dos consideraciones de vista. La primera es que hemos dejado claro que no estamos ante una comunidad de práctica si no ante un excelente grupo de trabajo, que como tal ha conseguido unos buenos resultados. Y la segunda cuestión es que el trabajo colaborativo, aunque puede resultar un buen ejemplo, no genera en las organizaciones, el mismo valor añadido que las comunidades de práctica. Al contrario, en muchos casos del Programa *Compartim* hemos podido comprobar cómo los grupos se han ido reduciendo y perdiendo interés. Sin embargo, las comunidades de práctica —cuando éstas funcionan— suelen generar un cambio de tendencia, un nuevo hábito de compartir, de aprender de los demás, de perder el miedo a compartir lo que cada uno sabe siendo conscientes de que este modo se gana más

conocimiento y no se pierde un supuesto poder que carece de fundamento. Las comunidades de práctica generan, en definitiva, un cambio de cultura organizacional. Cosa que no consiguen los grupos de trabajo colaborativo.

El siguiente grupo que evaluaremos es la comunidad de práctica de “Técnicos de medio abierto”.

Elemento	Evidencias Técnicos de medio abierto
Producto de conocimiento	En el foro hay una moderada actividad de intercambio de experiencias. Y disponemos de 5 productos en total derivados de la actividad de este grupo.
Nivel de participación	Participación visible: 89 mensajes Participación periférica: 943 visitas
Impacto en la organización	Grupo reconocido por la organización
Solución o mejora de procesos	Elaboración de productos para la mejora de procesos
Creación de valor	Contribución a la eficiencia organizacional.
Retorno de la inversión (ROI)	La organización aún no tiene resultados

Tabla 50 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias del grupo Técnicos de medio abierto

La comunidad de práctica “Técnicos de medio abierto” cumple todos los requisitos. Cuenta con un foro con una actividad superior a la media de los otros grupos. Con unos espacios de almacenamiento de buenas prácticas, blog y Wiki que denotan una clara voluntad de compartir. Y con el nivel de producción más alto de los 12 grupos analizados. Es claro que en cuanto al apartado de productos de conocimiento supera la evaluación con nota.

Respecto a los niveles de participación —ya lo hemos avanzado— tiene una actividad moderada y un volumen de visitas que demuestra el interés que despierta en el resto del colectivo y otros profesionales interesados en el tema.

La comunidad de práctica “Técnicos de medio abierto” es una comunidad altamente reconocida por la organización. Mientras los otros grupos pueden recibir el nombre de manera inadecuada, en este caso los responsables de la iniciativa y todas las personas implicadas en el proyecto tienen claro que lo es. Y es un ejemplo a seguir y un modelo de inspiración para el resto de grupos. La diferencia estriba en que los técnicos de medio abierto partían de una necesidad muy clara. El papel que tienen asignado en el ámbito de justicia juvenil es altamente delicado. Y esto genera cierta incertidumbre de cómo intervenir en las familias. Cuantas más pautas y experiencias se compartan, el colectivo gana, claramente, en seguridad y eficiencia.

En cuanto a la creación de valor, de momento sólo nos podemos quedar con la idea de que es un referente por parte de los otros grupos que han optado por el trabajo colaborativo.

El último caso que vamos a evaluar es el grupo de Asesores de penal de adultos. En este caso, tal y como ya hemos visto en el caso de Educadores sociales, evaluamos un grupo de trabajo colaborativo y no una comunidad de práctica.

Elemento	Evidencias Asesores Penal Adultos
Producto de conocimiento	En el foro hay muy poca actividad de intercambio de experiencias. Aunque sí disponemos de 1 producto derivado de la actividad de este grupo.
Nivel de participación	Participación visible: 18 mensajes Participación periférica: 523 visitas (para un colectivo de 30 miembros)
Impacto en la organización	Grupo reconocido por la organización
Solución o mejora de procesos	Elaboración de productos para la mejora de procesos
Creación de valor	No hay contribución a la eficiencia organizacional. No hay cambio de cultura organizacional
Retorno de la inversión (ROI)	La organización aún no tiene resultados

Tabla 51 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias del grupo Asesores Penal de Adultos

Este buen grupo de trabajo colaborativo, que funciona principalmente de manera presencial y que apenas ha logrado trasladar su actividad al foro virtual, tiene un producto de conocimiento en su haber que está dando buenos resultados de uso y aplicación. Y pese a su bajísima participación virtual tiene un número de visitas muy elevado, lo que denota el interés que despierta la guía que han elaborado.

Al igual que en el caso de los Educadores sociales, el valor que crea el grupo de trabajo se queda en el colectivo y no trasciende al resto de la organización.

Con este último caso finalizamos aquí el proceso de evaluación del “Programa *Compartim*”. En el próximo apartado vamos a testear si estas tres experiencias cumplen o no los factores que consideramos necesarios para que las comunidades de práctica funcionen.

3.2.4 Factores de éxito de las comunidades de práctica del Programa *Compartim*

En el apartado anterior, hemos comprobado que sólo el caso que consideramos comunidad de práctica, el de los técnicos de medio abierto, supera plenamente la

evaluación. Los otros dos —aunque también disponen de productos de conocimiento tangibles—, no la superan completamente al no tratarse en realidad de comunidades de práctica. En su calidad de grupo de trabajo colaborativo no pueden aportar a la organización el valor añadido que sí aportan las CdPs.

En las próximas páginas, y partiendo de lo factores de éxito que presentamos al principio de este capítulo, vamos cuáles de ellos se han cumplido y, por tanto, pueden haber propiciado el buen funcionamiento de la comunidad o de los grupos, y cuáles no.

Comencemos por el caso de los Educadores sociales.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple el grupo Educadores Sociales
Identificar la oportunidad	Los responsables de formación del CEFJE detectaron la oportunidad
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están perfectamente alineados
Moderador	Es un moderador respetado y cuenta con un prestigio reconocido aunque no ha sido elegido entre los miembros de la CdP
Implicación del departamento de RRHH	No existe una implicación directa de RRHH, ni tampoco de los responsables o directivos del colectivo
Legitimar la CdP	Se fomenta y se reconoce la actividad del grupo
Cohesionar la comunidad	No hay preocupación ni interés por cohesionar el grupo
Cultivar una cultura de compartir	Existe un incipiente interés a través de la plataforma e-Catalunya
Facilitar el acceso a través de las TiCs	La plataforma es accesible y de fácil manejo y las herramientas se utilizan correctamente
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan conflictos en este colectivo
Limitar el tamaño de la comunidad	El grupo tiene 140 miembros

Tabla 52 [elaboración propia]: Factores de éxito del grupo Educadores Sociales

No hay duda de que los intereses del grupo y de la organización están perfectamente alineados. Los 4 productos que tienen en su haber han satisfecho con creces los objetivos de los impulsores de la iniciativa que en su momento supieron detectar la oportunidad. Y por este hecho cuenta con el reconocimiento por parte de la organización.

Es también evidente que el moderador es el motor de este grupo, que es el que lleva la iniciativa de todos los temas/ subgrupos propuestos. Y pese a que no fue elegido entre los miembros de la comunidad parece disfrutar de una aceptación y reconocimiento generalizados.

En ninguno de los casos del “Programa *Compartim*” hay una implicación del departamento de RRHH ni siquiera una implicación muy directa por parte de los directivos de las áreas implicadas. Tratándose de un colectivo del ámbito de la Administración Pública que tiene una estructura tan jerarquizada y con unos horarios tan poco flexibles, pensamos que su implicación hubiera facilitado que algunas iniciativas hubieran evolucionado como CdPs.

Sin embargo, sí que ha habido por parte del CEFJE un claro intento por fomentar una cultura de compartir a través de la plataforma e-Catalunya, que es una plataforma accesible y de fácil manejo.

Si este grupo de trabajo hubiese sido una comunidad de práctica, es evidente que 140 miembros es un número excesivo para poder gestionar las aportaciones. En el caso del grupo de trabajo, que se ha sido subdividiendo por temas y donde el gran volumen de actividad se concentra en el conjunto de entusiastas, no ha de causar ningún tipo de problema.

El siguiente movimiento que nos toca ahora es analizar los factores que pueden haber facilitado el funcionamiento de la comunidad de práctica de “Técnicos de medio abierto”. Es evidente, que en este caso el modelo de factores propuesto se adapta mejor ya, que ahora sí, nos encontramos ante una comunidad de práctica.

En este caso queda bien claro que la oportunidad ha sido bien detectada. Es uno de aquellos momentos en que oportunidad y necesidad confluyen. Porque no basta con que la organización considere la conveniencia de una iniciativa entorno al trabajo colaborativo o al compartimiento de conocimiento. Sino que, es necesario sumar ese propósito a la necesidad del grupo en cuestión. Sin ella, sin la necesidad, la comunidad de práctica no cuajará. No hay duda de que los intereses del grupo y de la organización están perfectamente alineados. Y que los 5 productos que tienen en su haber han satisfecho con creces los objetivos de los impulsores de la iniciativa y por este hecho cuentan con el reconocimiento del resto de los colectivos del Departamento de Justicia que toman su ejemplo como referencia⁶³. Es en este sentido, como decíamos, donde esta comunidad genera valor.

⁶³ Así se ha comentado en algunos de los seminarios presenciales organizados desde el “Programa *Compartim*” por parte de otros moderadores de otros grupos que sobre todo echan en falta la participación y el compromiso entre los miembros del colectivo al que pertenecen.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple la comunidad de práctica Técnicos de medio abierto
Identificar la oportunidad	Los responsables de formación del CEFJE detectaron la oportunidad
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están perfectamente alineados
Moderador	Es un moderador respetado y cuenta con un prestigio reconocido aunque no ha sido elegido entre los miembros de la CdP
Implicación del departamento de RRHH	No existe una implicación directa de RRHH, ni tampoco de los responsables o directivos del colectivo
Legitimar la CdP	Se fomenta y se reconoce la actividad del de la comunidad
Cohesionar la comunidad	No hay una clara preocupación por cohesionar la comunidad
Cultivar una cultura de compartir	Existe un incipiente interés a través de la plataforma e-Catalunya
Facilitar el acceso a través de las TiCs	La plataforma es accesible y de fácil manejo y las herramientas se utilizan correctamente
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan conflictos en este colectivo
Limitar el tamaño de la comunidad	El grupo tiene 45 miembros

Tabla 53 [elaboración propia]: Factores de éxito del grupo Técnicos de medio abierto

El moderador con el que cuenta este grupo, juega también un papel clave. Porque es un moderador facilitador, sin afán de protagonismo que permite que los temas los propongan otros miembros de la comunidad. No tiene un papel tan en primera línea como puede pasar en el caso de “Educadores sociales”. Y pese a que no fue elegido entre los miembros de la comunidad parece disfrutar de una aceptación y reconocimiento generalizados.

En ninguno de los casos del “Programa *Compartim*” hay una implicación del departamento de RRHH ni siquiera una implicación muy directa por parte de los directivos de las áreas implicadas. Tratándose de un colectivo del ámbito de la Administración Pública que tiene una estructura tan jerarquizada y con unos horarios tan poco flexibles. Sin embargo, este hecho no parece afectar al buen funcionamiento de esta comunidad.

El fomento de una cultura de compartir, ha dado sus frutos. A través del uso de la plataforma e-Catalunya, se ha puesto de manifiesto una voluntad rotunda en este sentido.

El moderador y los entusiastas que intervienen más activamente asumen la labor de fomentar la cohesión entre sus miembros, se sentirse parte de algo, de fomentar la participación y la importancia de la labor que están haciendo. Es un papel muy similar al que asume, también, la directora de la DAN Aljarafe I.

El número de miembros de este grupo resulta bastante adecuado para el buen funcionamiento de la comunidad. Aunque la propuesta de intervalo de número de miembros oscila entre 50 y 80, consideramos que la cifra de 45 miembros es perfectamente válida y estaría dentro de los márgenes correctos.

Por último, vamos a aplicar estos factores de éxito propuestos en el último caso analizado, éste es, Asesores penal de adultos. En este caso, nos volvemos a encontrar la misma situación que con el del grupo de “Educadores sociales”, que tratándose de un grupo de trabajo colaborativo exitoso que ha dado buenos resultados y que cuenta con el reconocimiento de la organización, es fácil, que comparta factores de éxito propios de las comunidades de práctica.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple la comunidad de práctica “Asesores penal de adultos”
Identificar la oportunidad	Los responsables de formación del CEFJE detectaron la oportunidad
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están perfectamente alineados
Moderador	Es un moderador respetado y cuenta con un prestigio reconocido aunque no ha sido elegido entre los miembros de la CdP
Implicación del departamento de RRHH	No existe una implicación directa de RRHH, ni tampoco de los responsables o directivos del colectivo
Legitimar la CdP	Se fomenta y se reconoce la actividad del grupo
Cohesionar la comunidad	No hay una clara preocupación por cohesionar la comunidad
Cultivar una cultura de compartir	Existe un incipiente interés a través de la plataforma e-Catalunya
Facilitar el acceso a través de las TiCs	La plataforma es accesible y de fácil manejo y las herramientas se utilizan correctamente
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan conflictos en este colectivo
Limitar el tamaño de la comunidad	El grupo tiene 30 miembros

Tabla 54 [elaboración propia]: Factores de éxito del grupo Asesores penal de adultos

Los intereses del grupo y de la organización están perfectamente alineados. Y han obtenido 1 producto que avala su buen trabajo y el reconocimiento por parte de la organización.

El moderador, de un modo similar al del colectivo de “Técnicos de medio abierto”, tiene un papel más secundario, lo que permite un ritmo dinámico en el que van surgiendo

nuevos temas. Como ya comentamos en la evaluación, este grupo posee cierta vocación de comunidad, puede que con el tiempo acabe evolucionando en esta dirección.

No repetiremos la falta de implicación del departamento de RRHH y de los directivos. Y tampoco mencionaremos la voluntad por parte del CEFJE por fomentar la cultura de compartir, pero que es insuficiente si no cuentan con la implicación de toda la organización.

Si este grupo de trabajo hubiese sido una comunidad de práctica, consideramos que el número de 39 miembros es insuficiente para crear dinámicas ricas y verdaderamente provechosas, teniendo en cuenta —no lo olvidemos— que los porcentajes de participación activa en las CdPs siempre están entorno al 20%. Un sobre 20% sobre un colectivo de 39 personas, son 7 u 8 personas, ciertamente, insuficiente desde nuestro punto de vista.

Hasta aquí el análisis y evaluación de los casos seleccionados entre las iniciativas que se han *implantado* en el seno del “Programa *Compartim*” cuya actividad hemos podido observar a través de la Plataforma e-Catalunya.

De los doce casos inicialmente elegidos, hemos evolucionado en su análisis a un nivel más detallado sólo en tres. Los nueve restantes los hemos descartado porque no cumplían de entrada los requisitos suficientes que pudieran apuntar a que se trataban de comunidades de práctica. De los tres que mostraban características más próximas a las CdPs sólo uno, “Técnicos de Medio Abierto de Justicia Juvenil”, resultó serlo, finalmente. En estos tres casos ha quedado claro que el único elemento que ha llevado en un sentido u otro a la evolución de los grupos ha sido el factor necesidad.

Partiendo los tres de un contexto idéntico (el Programa *Compartim*) y de unos condicionantes similares (la estructura jerárquica y rígida de la Administración Pública), sólo uno de los tres grupos, siendo más exactos, sólo uno de los doce, está funcionando como una auténtica comunidad de práctica.

El tipo de trabajo que desarrollan los técnicos de medio abierto es de una naturaleza tan delicada, —al fin y al cabo, está en juego el futuro de muchos adolescentes de conductas conflictivas— que hace que el compartimiento de experiencias sea vital para la rápida adaptación de estos profesionales en un medio tan cambiante. Es la necesidad el elemento clave que propicia y prácticamente garantiza el buen funcionamiento de la comunidad. Habrá que tener en cuenta este elemento a la hora de presentar la propuesta definitiva de factores de éxito al final de este capítulo.

Otra cuestión que ya intuimos en el análisis de los casos de “La Caixa” es la figura del moderador, que siguiendo considerando que su papel es muy importante a la hora de

garantizar el funcionamiento de las CdPs, y creemos que en el caso del *Compartim* ha quedado evidenciado otra vez, lo que no queda tan claro es que sea necesario que sea un moderador elegido entre los propios miembros de la comunidad. Por ejemplo, en la comunidad de técnicos de medio abierto, el moderador fue seleccionado por la organización cuando se pusieron en marcha las comunidades y este hecho no ha afectado en ningún modo al funcionamiento de la comunidad de técnicos.

En este caso, tampoco vemos que sea vinculante la participación activa del departamento de recursos humanos. Sería conveniente y seguramente ayudaría en la flexibilidad de los horarios para poder encontrarse, dando facilidades para añadir la actividad derivada de la comunidad a las tareas del día a día, sin tener que dedicarle tiempo fuera del horario laboral. Pensamos, desde la sensatez que esto ayudaría muchísimo, pero sin una necesidad clara no serviría de nada, y si esta existe tampoco es decisivo entonces que cuenten con la complicidad de RRHH.

La plataforma e-Catalunya, por su fácil manejo y por la invitación explícita que supone a compartir experiencias y conocimiento, es de una gran ayuda. Aunque los profesionales del Departamento de Justicia no están todavía muy familiarizados con las herramientas web 2.0 y por razones organizativas prefieren la presencialidad a la virtualidad. Pero es una herramienta amigable que resulta de mucha utilidad para enmarcar el Programa y los objetivos asociados.

Otro factor que venimos observando que no está perjudicando a la evolución de los grupos es la existencia de conflictos. No hemos detectado que existan tales conflictos y de haberlos no parece influir en ningún sentido en su rendimiento.

Y por último, el factor del tamaño de la comunidad, la comunidad de Técnicos de medio abierto está compuesta por 45 profesionales y es un número que como ya hemos apuntado está muy próximo al intervalo propuesto de entre 50 y 80 miembros. Este hecho nos sigue reafirmando en que vamos por buen camino, aunque quizás deberíamos ampliar el baremo por ambos márgenes. Al final del capítulo, una vez hayamos observado el resto de los casos extraeremos conclusiones con una base más sólida.

En el próximo apartado abordaremos otro caso de naturaleza muy distinta. En un contexto mucho más espontáneo y movidos la necesidad, analizaremos un grupo que sufre una dispersión geográfica acusada unida a un cierto aislamiento, y que encuentra en su incipiente comunidad un apoyo y ayuda inestimable.

3.3 Comunidades de práctica en las iniciativas públicas contra la brecha digital

Los dinamizadores de Telecentros han tenido que prácticamente inventarse a sí mismos. La iniciativa por la lucha contra la brecha digital lleva de la mano la creación de un nuevo perfil profesional para el que no existe una formación específica. Además, sus responsabilidades no están del todo bien definidas porque se desconoce el alcance final del proyecto y la respuesta de los usuarios. Lo que empezó como un centro de acceso libre a las nuevas tecnologías ha derivado, en muchos casos, en un centro de formación y difusión de nuevos formatos, a la vez que un motor cultural de referencia en los municipios que los albergan. Esta situación tan novedosa lleva asociada una necesidad innata por compartir experiencias y aprender los unos de los otros. Tierra fértil para el crecimiento de comunidades de práctica.

3.3.1 La red de telecentros dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

La primera red de telecentros nació en Asturias en el año 2000 y tuvo un papel fundamental en mostrar cómo se encontraba el panorama de la Sociedad de la Información en España. Actualmente la Red de telecentros cuenta con 85 centros y casi 100.000 personas han accedido a ellos para formarse en el uso y en el manejo de las TIC, emprender negocios virtuales, realizar trámites, gestiones con la Administración Pública, utilizar la banca o el comercio electrónico, adquirir licencias de caza y pesca, dar de alta las explotaciones ganaderas, o simplemente, para comunicarse con sus amigos y familiares localizados en la otra punta del mundo.

Es por este motivo que el Principado de Asturias publicó en 2005 el libro *Las redes de los telecentros en España. Una historia por contar*. Donde describe ampliamente qué son los telecentros, cómo funcionan y cómo están organizados en diferentes redes repartidas por el territorio español⁶⁴. Actualmente, operan en España más de una docena de redes de telecentros y existen unos 4.500 puntos de redes de telecentros y existen unos 4.500 puntos de acceso a las TIC gratuitos. La importancia del papel que juegan estas redes como instrumentos en la lucha contra la brecha digital es indiscutible.

⁶⁴ Este libro junto con información recogida de las propias páginas webs de diferentes redes de telecentros y la entrevista realizada al responsable del portal de Telecentros.es será la documentación de referencia que utilizaremos para redactar este apartado.

Qué es un telecentro

Pero antes de seguir avanzando, deberíamos intentar definir que es un telecentro. Un telecentro de manera muy simplificada se podría entender como “un espacio público, equipado con ordenadores conectados a Internet y otras tecnologías de la información y la comunicación (TIC), de acceso gratuito y con un amplio conjunto de servicios pensados para la población del lugar”⁶⁵. Pero cada red tiene sus pequeñas peculiaridades a la hora de entender qué es un telecentro y cómo funciona. Veamos algunas definiciones según los responsables de algunas redes.

Según la red de telecentros de Asturias, “por telecentro entendemos un espacio público con las siguientes características (y no con partes de ellas). En primer lugar, que esté equipado con diferentes TIC conectadas en red. En segundo, que exista personal profesional dedicado al mantenimiento del telecentro y encargada de programar actividades desarrolladas, atender a las personas usuarias, dinamizar y dar a conocer el centro a la ciudadanía de su entorno territorial más inmediato. Y en tercer lugar, que sea de uso gratuito”.

Según la red de *cibercentros* de Castilla y León, “los cibercentros son lugares públicos y gratuitos que facilitan el acceso público a Internet a la ciudadanía de aquellos municipios que, por su situación geográfica menos favorecida, pueden encontrar mayores dificultades de convergencia para acceder a determinados usos públicos, sociales y económicos. Así se les proporciona formación, información y asesoramiento; como teleformación, banca electrónica, búsqueda de empleo, servicios de Administración electrónica, entre otros. Su objetivo es convertirse en centros comunitarios de participación pública y acercar las TIC a la población de Castilla y León. Están concebidos como un servicio abierto para sus actividades de trabajo, formación o desarrollo comunitario.

Entendiendo un telecentro como el “centro Guadalinfo”— dentro de la iniciativa de la Junta de Andalucía—, la comunidad andaluza los define desde varios puntos de vista. En primer lugar, como una herramienta de aprendizaje al servicio de la sociedad, que es mucho más que sólo un lugar físico o una sala de ordenadores. En segundo lugar, como un espacio con aplicaciones tecnológicas disponibles desde el portal de Guadalinfo. En tercero, como un centro de reunión y contacto de diferentes colectivos donde se generan

⁶⁵ *Las redes de los telecentros en España. Una historia por contar* (2005)

iniciativas alrededor de las TIC, se intercambia información y se difunde en Internet la cultura local y regional. En cuarto, un espacio donde trabajar —desde el nivel más básico— con todos los sectores de la población en un entorno relacionado con las TIC. Y por último, un espacio físico y virtual, libre y social.

La Junta de Extremadura ha creado una red de Centros de Conocimiento, estos centros tienen el encargo de desarrollar el Plan de Alfabetización y Software Libre de Extremadura. Ésta es una acción estratégica, pionera en España, que está propiciando el acercamiento y capacitación en el uso de las TIC a la población extremeña, especialmente la más desfavorecida (inmigrantes, mayores, personas con discapacidad, jóvenes y mujeres con riesgo de exclusión, personas desempleadas, etc.)

Como último ejemplo, recogemos el de la red de telecentros de Cantabria. Esta iniciativa, concibe los telecentros como un lugar de acceso público a la Sociedad de la Información que ofrece servicios que no se limitan exclusivamente a actividades de formación, sino también de información, lúdicas y de ocio. Están pensados para ser de utilidad tanto a la población, en general, como a las empresas del municipio, como a la administración local.

Como hemos visto, cada comunidad concibe a los telecentros con particularidades específicas pero todos tienen un denominador común y es el de acercar el uso de Internet a la población y luchar contra la brecha digital.

Cuándo y donde surgen los primeros telecentros

El primer país en crear una red de telecentros, fue —como no— EE.UU. En 1981, Antonia Stone, una profesora especializada en informática, inauguró el primer telecentro en el barrio de Harlem (Nueva York). Poco después, tomando éste como punto de partida se creó la Red de Centros Comunitarios Tecnológicos (Community Technology Centers Network). En la actualidad, esta red cuenta con más de 1000 sedes repartidas por todos los Estados.

En Europa el primer caso fue en Suecia y después seguirían, Irlanda, Gran Bretaña y Hungría.

En España, el primer telecentro se abrió en el año 1997 en Gordexola, un pequeño pueblo situado a 20 Km. de su capital, Bilbao, que acoge a 1600 habitantes. Detrás de esta iniciativa existió el propósito de reactivar la zona económicamente, puesto que durante los

últimos años la crisis de la industria del mueble —principal actividad económica— había puesto en peligro el futuro y el bienestar de sus habitantes.

En el año 2001, se contabilizaron 52 telecentros repartidos por el territorio nacional sin ningún tipo de conexión entre ellos. Muchos de ellos se encontraban en situaciones precarias y con riesgo de desaparecer. Es en este punto donde empieza a considerarse la necesidad de agruparlos en redes para hacerlos más sólidos y solventes.

La creación de las redes de telecentros

Construir las redes de telecentros era un trabajo complejo, puesto que el equipo de coordinación de una red está en el ante y el después de la apertura de cada telecentro. Se encarga de asesorar a las administraciones públicas locales, responsables (en muchos casos) de los espacios físicos donde se ubica un telecentro.

En la mayoría de los casos, este equipo de coordinación selecciona y contrata al personal técnico o de dinamización de los telecentros, elabora pautas y metodologías de trabajo, crea los contenidos de los talleres formativos, diseña estrategias para implantar nuevos servicios electrónicos pensando en la población, realiza informes, memorias y manuales de buenas prácticas, entre otras cuestiones.

La distancia física entre los telecentros dificulta la coordinación. Para ello, es imprescindible, por tanto, una óptima organización y cumplir una serie de procedimientos y normas.

Una de ellas es que la comunicación diaria entre el equipo de una red se realiza a través de una Intranet de gestión dotada para el trabajo en tiempo real, que evita los desplazamientos y flexibiliza las labores de coordinación de mucho personal y su deslocalización.

Actualmente, la mayoría de estas herramientas cuenta con un foro interno de debate, correo electrónico, mensajería instantánea y videoconferencia IP. Estas tecnologías sin ser nada sofisticadas, hacen posible que las reuniones presenciales se limiten considerablemente. Desde la intranet se debaten temas comunes, se comentan problemas técnicos, pero también de contenido de los manuales de ayuda para las personas usuarias de los telecentros o cuestiones de organización.

Los dinamizadores

Al frente de cada telecentro encontramos la figura del dinamizador. Un nuevo perfil profesional cada vez más valorado y que requiere una serie de aptitudes concretas. No es fácil conseguir personal dinamizador capaz de liderar los telecentros y todas sus actividades. A los dinamizadores de telecentros se les exige habilidades técnicas, pero también destrezas pedagógicas, organizativas y sociales. Ha de ser capaz de gestionar un espacio público destinado a un uso muy heterogéneo, apto para todas las edades y todos los segmentos de la población.

Además reciben el encargo de conseguir que el telecentro sea un espacio sociable, atractivo y ameno al que la gente tenga ganas desplazarse y en el que invertir su tiempo.

Al personal dinamizador se le pide —junto a sus capacidades profesionales técnicas y comunicativas para la organización de grupos— una predisposición especial, un estado de ánimo que contemple el desarrollo social y tecnológico del municipio donde trabaja, tener iniciativa y que manifieste un interés por mejorar cada día.

La primera acción que realiza un dinamizador cuando llega a su telecentro es conectarse a la intranet de la red, revisar el correo electrónico pendiente y estar localizado por el chat, por si algún técnico de otro telecentro necesitara contactar con él al instante.

Desde aquí, el equipo de coordinación se ocupa de guiar al personal dinamizador para que no se acomode con las actividades, para que estén siempre pensando en nuevos talleres, que colaboren entre ellos y ellas aunque estén en diferentes municipios. Si uno ya ha hecho, por ejemplo, “un taller sobre retoque fotográfico”, y ha tenido éxito transfiere la experiencia con un informe de evaluación a otros técnicos de telecentros para que prueben como funciona en otras localidades. Ése, es sin duda, el verdadero valor de una red: asentar la formación y la coordinación y lo que ha permitido que los telecentros se hayan ido asentando en los municipios.

Cada telecentro sabe bien como dar a conocer toda su información a la población a la cual se dedica, pero apenas existen directorios que agrupen los enlaces de todas estas redes. En este sentido, es destacable la página que mantiene la empresa pública Red.es. Se trata del portal de telecentros.es, desde el cual puede hacerse una idea de cuáles son los proyectos en marcha y también informarse sobre otro tipo de iniciativas relacionadas con la “alfabetización digital” en diferentes comunidades autónomas.

Red.es y el programa Telecentros. es

Red.es es una entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Industria y Comercio, que tiene entre sus funciones la de actuar como registro español de dominios “.es” de Internet y la de desarrollar diferentes iniciativas para acercar la Sociedad de la Información a la ciudadanía, con especial énfasis en el ámbito rural.

Para ello impulsa programas como “Internet Rural”, “Internet en la Escuela”, “Internet en las Bibliotecas”, “e-Administración” y “Telecentros.es”.

En marzo de 2003 el Ministerio de Agricultura, la Federación Española de Municipios y Provincias y red.es suscribieron un Acuerdo de Colaboración para la puesta en marcha del programa Internet Rural. El programa surgió con el objetivo principal de acercar las nuevas tecnologías a los ciudadanos del medio rural. Para ello, se procedió a la instalación de Centros de Acceso a Internet de carácter público y gratuito en los entes locales rurales y, a su vez, se comenzaron a desarrollar, por parte del Ministerio de Agricultura, herramientas informáticas y software de interés para el sector primario. La buena acogida del programa Internet Rural, del que se beneficiaron más de 1.500 municipios, propició la firma de un nuevo acuerdo entre la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y Red.es dirigido a reforzar y ampliar las actuaciones realizadas. Surgió así un nuevo programa de actuación, Telecentros, cuyas actuaciones se desarrollaron a lo largo del periodo 2005-2007. Con este nuevo programa, que contó con una inversión estimada de 24 millones de euros, se instalaron aproximadamente 1.500 nuevos telecentros en entes locales situados en zonas rurales de difícil acceso a las nuevas tecnologías, seleccionando con carácter preferente, aquellas poblaciones rurales que no disponían de cobertura de tecnologías de acceso de Banda Ancha.

El programa Telecentros se ha dirigido a los municipios de zonas rurales y a núcleos urbanos desfavorecidos, a través de las Diputaciones, Cabildos y Consejos insulares o, en su caso, Comunidades Autónomas uniprovinciales. La actuación tuvo como principal objetivo facilitar el acceso a las nuevas tecnologías tanto a las poblaciones rurales como a los colectivos menos integrados, a fin de lograr su participación efectiva en la Sociedad de la Información.

Los telecentros, como ya hemos ido definiendo a lo largo de este apartado, son puntos de acceso a Internet situados en poblaciones rurales, que garantizan una conexión ADSL o vía satélite gratuita y de calidad. De este modo se pretenden mejorar las condiciones de vida de zonas desfavorecidas y potenciar las iniciativas, que a través de Internet puedan llevar a cabo sus habitantes. Las principales actuaciones realizadas en el

programa Telecentros son, entre otras, facilitar la conexión a Internet de banda ancha buscando siempre la mejora de las condiciones de acceso de los ciudadanos que habitan en zonas rurales y urbanas desfavorecidas; equipar a los centros de acceso público a Internet; ofrecer servicios de instalación, mantenimiento y atención al usuario y servicios de control y gestión del Centro; además de crear portales de servicios a poblaciones rurales y potenciar la dinamización y la formación de usuarios.

La red de telecentros, Telecentros.es se extiende por todo el territorio nacional. Existen, otras redes de carácter autonómico que tienen transferidas las competencias, como Guadalinfo en Andalucía o la Xarxa de Telecentres de Catalunya que se gestionan desde cada gobierno autonómico.

Desde de que se inició el programa “Internet Rural” en 2003 y se consolidó a través del programa Telecentros.es en 2004, Red.es ha creado 3.300 telecentros en toda España.

A diferencia del resto de redes en que la gestión y coordinación del personal dinamizador de los telecentros corre a cargo de un personal contratado por las corporaciones locales o las administraciones autonómicas. La empresa pública sólo se ocupaba, en un principio, del suministro e instalación del equipo tecnológico y su mantenimiento. Pero con el tiempo fueron viendo que la dinamización de los telecentros era imprescindible para garantizar su buen funcionamiento. No bastaba con abrir el centro y esperar que los usuarios acudieran. Había que animar a la participación y dinamizarla. Sin los dinamizadores el proyecto no existiría. Es por esta razón, que desde la empresa Red.es se crea el portal de Telecentros.es para poder coordinarlos mejor dando unidad a la iniciativa y compartir experiencias a través del foro. En el siguiente apartado veremos como es este portal y como funciona el foro de dinamizadores y responsables de telecentros.

3.3.2 El foro de los dinamizadores de Telecentros.es

Como ya hemos dicho anteriormente, el portal de Telecentros.es se crea en 2004. En un primer momento, se crea el portal con el objetivo de darle unidad a la iniciativa con una imagen de marca. Este proceso de creación del portal coincide, según David Carreño —responsable del portal de Telecentros.es— con esa fase inicial de “instalar y mantener pero no dinamizar”. Pero una vez vieron la importancia de la figura del

dinamizador, en muy poco espacio de tiempo, se mejora el portal con un diseño más ambicioso y se añade el espacio del foro. Si la primera versión del portal es de 2004, la segunda ampliada y mejorada con el espacio del foro es de 2005. En la actualidad, el portal de Telecentros.es recibe 500.000 visitas diarias. Debido a que no hay ningún otro portal de acceso del mundo rural a Internet, éste se ha convertido en un portal de referencia. Al mismo tiempo, es página de inicio de todos los ordenadores de los 3.300 telecentros de Red.es.

El foro se creó con la intención de conectar a los dinamizadores que se encuentran dispersos por la geografía española. Personas que no tenían nada más en común que el trabajo que desempeñaban (en zonas distantes y sin conocerse previamente) —explica también David Carreño— “Puesto que figura del dinamizador de telecentros era una figura para la que no existía formación específica. El portal nos podía servir de ayuda para poder proporcionarles manuales, guías y pautas de funcionamiento de los telecentros y, a su vez, el foro nos ofrecía la oportunidad de que los dinamizadores pudieran compartir experiencias y ayudarse los unos a los otros”.

El foro de la web Telecentros.es se define como “el punto de encuentro de usuarios de telecentros”. Este foro se crea con la intención de conectar a los dinamizadores de los distintos telecentros que se encuentran dispersos por la geografía española, en municipios de diferentes tamaños e índoles. Personas que no tenían nada más en común que el trabajo que desempeñaban, que no se conocen previamente y que realizan su actividad en lugares muy distantes entre sí.

De este modo, se crea el foro para dinamizadores y responsables. Desde la empresa Red.es consideran que el dinamizador es “el encargado de dinamizar el telecentro. Es una persona contratada específicamente para tal fin y que se encarga de atraer usuarios al centro ofreciendo actividades diversas, etc. Y que atiende a los usuarios cuando visitan el telecentro”⁶⁶. Los responsables, que en ocasiones tienen un papel muy activo, “son las personas que originariamente, cuando comenzamos con el proyecto “Internet Rural”, se ocupaban de abrir y cerrar el telecentro. Se trata de personas del propio ayuntamiento, que desde que existe la figura del dinamizador, en muchos casos, continúan vinculadas al telecentro, porque habían hecho las funciones de dinamizadores. Sin embargo, en otros casos, simplemente se limitaban a abrir y cerrar el centro y a comunicar las incidencias que se producían”⁶⁷. Son los primeros, los que

⁶⁶ Entrevista a David Carreño, responsable del portal de Telecentros.es, diciembre de 2009

⁶⁷ *Ídem*

todavía realizan comparten algunas funciones de los dinamizadores, los que participan en el foro.

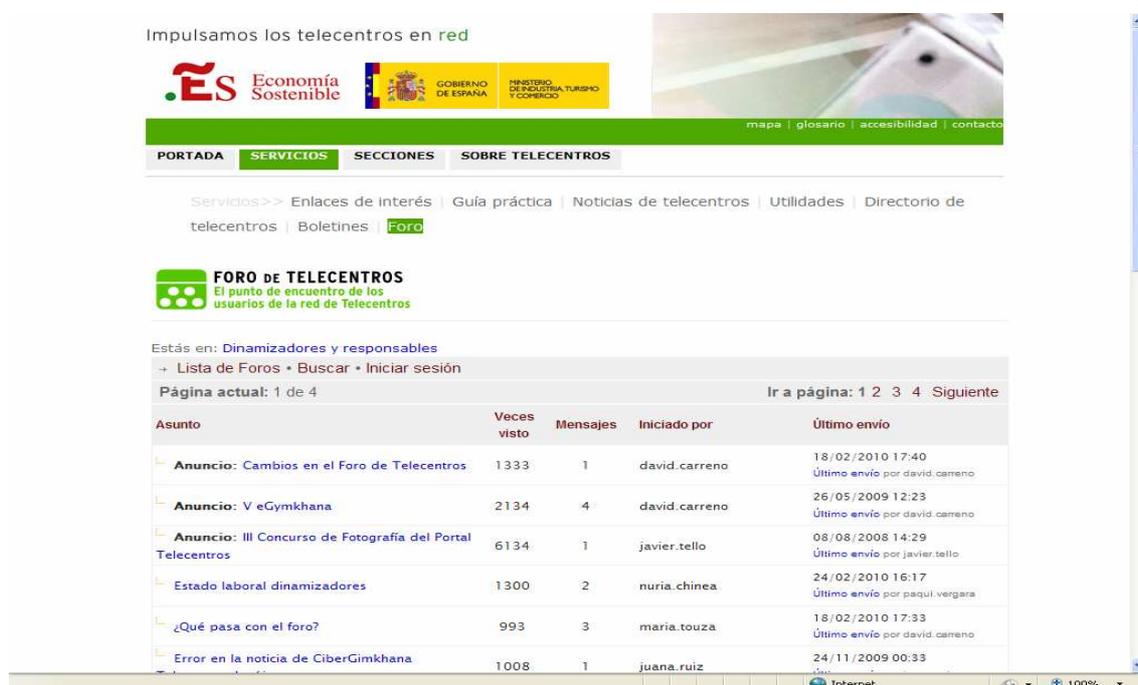


Figura 8: Imagen del foro de dinamizadores de Telecentros

En este foro tal y como se esperaba, comparten iniciativas y experiencias. Para ir averiguando si este grupo de dinamizadores pueden llegar a constituir una comunidad de práctica vamos a abordar el análisis derivado de la observación del mismo modo que los hemos hecho en los casos anteriores. En primer lugar, vamos a caracterizar el grupo en base a las características que apuntamos como propias de las comunidades de práctica frente a otros grupos de trabajo o comunidades en el capítulo 2 de este trabajo. En segundo lugar, vamos a describir el nivel de participación de cada grupo atendiendo también a los criterios expuestos en el marco teórico. Y en un último movimiento, intentaremos identificar en que estado de madurez se encuentra la comunidad, en caso de que podamos hablar en este sentido.

Empecemos por cuantificar el tamaño del grupo. La red de telecentros.es está compuesta en la actualidad⁶⁸ por 3.300 centros, al frente de los cuales hay un dinamizador en cada uno de ellos. Por lo tanto estaríamos hablando de 3.000 usuarios potenciales. Pero la participación en el foro no tiene carácter obligatorio. Por lo que sólo se registran como usuarios aquellos interesados en participar y compartir sus

⁶⁸ Datos obtenidos en diciembre de 2009

experiencias. De estos 3.300 son sólo 1300 los usuarios registrados. Lamentablemente, no disponemos —porque la propia empresa no los tiene— de datos ni herramientas que nos permitan saber cuántos de estos usuarios se conectan habitualmente.

Este foro cuenta con la figura de un moderador seleccionado por la empresa Red.es. Sus funciones son “dinamizar o moderar como en cualquier red social. Simplemente, dar respuesta alguna de las preguntas que se plantean y eliminar los mensajes fuera de tono u ofensivos (que algún pequeño caso hemos tenido)”⁶⁹. Pero no tiene el papel de proponer nuevos temas, recoger las aportaciones, ni la actividad típica de los moderadores propios de una comunidad de práctica. Por tanto, no podemos considerarlo como un moderador o coordinador de CoPs.

Ya hemos ido apuntando que los dinamizadores del foro, ni se conocen, ni mucho menos se reúnen presencialmente. Todos trabajan desde sus centros respectivos sin mantener ningún otro contacto que no sea a través del foro. Los intercambios de experiencias que se producen se realizan siempre a través de esta plataforma. Por lo tanto estamos hablando, sin lugar a dudas, de una supuesta comunidad puramente virtual.

Los 1300 miembros potenciales de esta comunidad, como ya hemos descrito, realizan exactamente la misma actividad profesional y asumen las mismas responsabilidades. Y no sólo eso sino que se encuentran en la misma situación física y ante los mismos contratiempos. Todos comparten esa sensación de aislamiento y de soledad. Todos necesitan fomentar un sentimiento de pertinencia a una organización prácticamente invisible. Y todos se enfrentan diariamente a los mismos problemas de conexión a Internet, de mal funcionamiento de los equipos y del servicio deficiente que reciben por parte de los técnicos. Este conjunto de condiciones adversas genera un fuerte vínculo entre ellos y provoca, en la mayoría de los casos la necesidad de conectarse al foro para compartir sus experiencias y pedir ayuda cuando no encuentran solución a las situaciones adversas diarias.

A modo de resumen, podemos observar las características de esta comunidad en la tabla 55.

Aunque podemos considerar que los miembros del foro de Telecentros.es conforman una comunidad por el alto factor de cohesión que poseen, no podemos afirmar —de momento— que se trate de una comunidad de práctica. No contamos con

⁶⁹ Entrevista a David Carreño

la figura activa del moderador y el número de miembros es demasiado grande como para poder acotar y poder profundizar en los temas que van surgiendo. Eso sí, contamos con un excelente caldo de cultivo para que esta comunidad pudiera convertirse en una comunidad de práctica si estuviera bien liderada. Porque pocos casos encontraremos que partan de una necesidad tan clara de compartir e intercambiar experiencias y conocimiento.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias de la comunidad foro Telecentros.es
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir experiencias y ayudarse a mejorar los procesos
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	1300 miembros potenciales
Presencial o virtual	Virtual
Calendario de reuniones	No tiene
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	No
Temporalidad	Mientras dure el interés y compromiso de sus miembros

Tabla 55 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad del foro de Telecentros.es

Si seguimos avanzando en nuestro análisis podremos ir extrayendo más información sobre las características del caso que nos ocupa. Vamos a abordar ahora, como hemos hecho en los casos anteriores, la estructura de la comunidad atendiendo a los criterios de las figuras que intervienen (moderador, líderes y miembros de la CdP), y por otro, el de los diferentes niveles de participación.

Al foro de los dinamizadores y responsables de telecentros se accede desde la página principal del portal de telecentros.es www.telecentros.es a través de la pestaña de Servicios, donde se agrupan el servicio de noticias, el directorio de telecentros que forman parte de la red y el foro propiamente dicho. El foro, a su vez, está dividido en 5 subforos que organiza el propio responsable del portal. En la tabla 56 podemos observar como está organizado.

El primero de los subforos, “Búsqueda de empleo a través de Internet” está descrito del siguiente modo “Aprende y comparte ideas sobre cómo buscar trabajo desde el telecentro, utilizando las posibilidades que ofrece Internet”. Según podemos observar en la tabla, con únicamente una discusión iniciada, es obvio que es una iniciativa que no ha tenido el éxito esperado. El segundo está destinado a compartir actividades, cursos y talleres, pero no hay un intercambio explícito de ideas. La

dinámica es unidireccional. El dinamizador del telecentro describe la actividad y el responsable del portal hace algún comentario aplaudiendo la iniciativa y poco más. De hecho, la fecha de la última aportación denota el poco interés que ha suscitado el tema. Algo muy similar sucede en el subforo de “Blogs y webs de telecentros” cuya descripción invita a publicar la dirección de la página web del telecentro y aprender de otros usuarios con sus consejos y recomendaciones. Pero tampoco ha acabado de funcionar. Nos saltamos el cuarto subforo y comentamos muy brevemente el subforo sobre los “Protagonistas de telecentros” donde se pretende agrupar las maneras de proceder de los propios usuarios de telecentros. Este subforo tampoco llegó a arrancar del todo.

Tema del subforo	Nº de discusiones iniciadas	Mensajes	Última aportación
Búsqueda de empleo a través de Internet	1	4	11/08/08
Actividades, cursos y talleres	53	154	21/04/2009
Blogs y webs de telecentros	28	101	16/06/09
Dinamizadores y responsables	91	362	14/01/10
Protagonistas de telecentros	4	10	14/10/08

Tabla 56 [elaboración propia]: Temas del foro de dinamizadores de Telecentros

Sin embargo, el foro para “Dinamizadores y responsables de telecentros” donde se anima a compartir la experiencia en el telecentro, de manera que entre todos puedan mejorar el servicio que se presta a los usuarios, este sí que ha tenido un gran éxito y es en este subforo donde vamos a centrar nuestro estudio. En la actualidad existen 4 páginas de discusiones de las cuales unas —claro está— han suscitado un mayor número de intervenciones que otras. A continuación vamos a analizar la naturaleza de estas discusiones. Pondremos ejemplos de cuáles son los temas que más les preocupan, de cual es la mecánica de intercambio de experiencias o soluciones posibles, en definitiva.

Comencemos por la mayor preocupación de los dinamizadores, el funcionamiento de los ordenadores y la conexión, que genera mayor frustración cuando ven que el servicio técnico no actúa con la rapidez esperada.

Inicio discusión: el estado de modo local (dinamizador provincia de Murcia)

Fecha: 2/02/09

“... WIFI del centro que cada dos por tres se está averiando y no puedo seguir con las clases... No sé si algún compañero me puede ayudar en este sentido”

Respuesta (dinamizador provincia de Zamora)

Fecha: 3/02/09

“...no sé si te consolará esto pero Bienvenido al club!”

Respuesta (dinamizador provincia de Málaga)

Fecha: 3/02/09

“No quiero desanimar a nadie, pero llevo desde el día 17 de diciembre con 5 de 6 terminales en modo local... No desesperes y mucha pero que mucha paciencia”

Respuesta (dinamizador provincia de Zamora)

Fecha: 11/02/09

“Os diré que ayer se pusieron en contacto conmigo por teléfono y el ordenador que tenía en modo local ya lo repararon. Os aconsejo que hagáis como yo y sigáis insistiendo en escribidles de nuevo un correo y le ponéis qué pasa con las incidencias que quedan pendientes”

Respuesta (dinamizadora provincia Teruel)

Fecha: 13/02/09

“... a mí hasta ahora sí que me había funcionado el apagar todo el sistema y en unos minutos funcionaba todo de nuevo. Yo, la verdad, es que no me puedo quejar del servicio del CAU”

Respuesta (dinamizador provincia Zamora)

Fecha: 18/04/2009

“...Te aconsejo que utilices el correo electrónico para comunicarles las incidencias. Yo antes llamaba por teléfono y encima de tenerte muchos minutos esperando para nada era un 902. Llevo meses haciéndolo así: les pongo mi número de móvil y ellos ya se encargan de llamarle cuando la incidencia está solucionada. Y si se retrasan, les reenvías el mensaje con el número de incidencia que te abrieron”.

Este truco aquí comentado, de comunicarse con el servicio de asistencia técnica (CAU) a través de correo electrónico en lugar de utilizar el 902 fue ampliamente recogido por mucho de los dinamizadores. Anteriormente a esta solución se habían adoptado algunas de tipo más formal que también daban resultado.

Inicio discusión: cerrado por avería (dinamizadora provincia de Ourense)

Fecha: 6/06/08

“El martes, 27 de mayo los ordenadores no se podían encender porque salía todo el rato el dichoso encender porque salía todo el rato el dichoso mensaje “error 1002””, así que llamé al CAU y abrieron una incidencia.

A alguno de vosotros le pasó o está pasando algo así?"

Respuesta (dinamizadora)

Fecha: 10/06/08

“Acabo de pasar lo mismo que tú. Te explico: hace un mes se me estropeó el Nomadix debido a una subida de tensión por una tormenta, he estado llamando al CAU tres veces por semana y me decían que no tenían el material, etc.

Finalmente, he puesto una “queja”. Estaba también a punto de cerrar el elecentros debido a las presiones que tenía como responsable de cara a mi Ayuntamiento.

¿Sabes? A la media hora me han llamado para decirme que se pasaría el técnico a lo largo de la mañana.

En conclusión: he llamado a las 9:30h y a las 12h de la mañana, TODO RESUELTO”.

Respuesta (dinamizadora provincia de Ourense)

Fecha: 11/06/08

“Parece ser que lo de la “queja formal” sí que funciona porque yo ayer llamé para poner una queja y el técnico llamó para decirme que venía por la tarde”

Es otro ejemplo de cómo se ayudan entre ellos y las soluciones van dando fruto. Son muchos los ejemplos que podemos encontrar en esta línea, sobre todo en lo que se refiere a quejas sobre la conexión o el funcionamiento de los equipos. Seguramente, es la principal preocupación de los dinamizadores. Pero ahora, vamos a ver un ejemplo sobre otra temática. Esta se refiere a como gestionar la conexión de los portátiles que llevan los propios usuarios.

Inicio discusión: conexión libre con portátiles (dinamizadora)

Fecha: 17/02/09

“...en este último año, con la bajada de los precios de los portátiles han comenzado a acudir a él muchas personas con ellos y tengo muchas dudas. En la normativa no nos indican nada sobre portátiles, sobre cuántos podemos permitir al mismo tiempo, si están cubiertos también contra los virus y algo que me interesa notablemente, si hay personas que desde fuera del elecentros —como nos sucede— últimamente se conectan a la red, ¿pueden ponerse libremente a descargar y que eso nos repercuta al funcionamiento de la velocidad?

Respuesta (dinamizador provincia de Málaga)

Fecha: 18/02/09

“...por lo que yo sé, los usuarios se pueden conectar con sus portátiles, tienen que entrar con su nombre y contraseña (...) Su tiempo de conexión es limitado, creo que por cada usuario tiene un tiempo máximo de 4 horas”

Respuesta (dinamizador provincia de Cádiz)

Fecha: 18/02/09

“Lo que dice María es correcto. Los usuarios/as de los ☐elecentros pueden traer sus portátiles para conectarse en su zona wifi previa identificación en el “columbis”. Respecto al número de portátiles que se pueden conectar dependerá de cómo esté configurado el punto de acceso, creo recordar que en este foro se comentó que en ocasiones desde el CAU podían balancearlo para poder dar prioridad en el ancho de banda a los ordenadores del ☐elecentros de forma que los ordenadores “invitados” tenían limitado el ancho que podían utilizar llegando a denegar la conexión de nuevos ordenadores invitados por ese motivo.”

Respuesta (dinamizadora)

Fecha: 18/02/09

“Muchas gracias por la rapidez en contestarme a mis dudas, la mayoría resueltas pero hay algo que no tengo claro todavía. Las personas que digo que desde fuera se conectan con sus portátiles me consta que son usuarias, es decir entran con su usuario y contraseña, pero a lo que me refiero es si en sus portátiles tienen instalado un programa de descarga (emule, ares ,etc.) y se conectan durante 4 horas que es el tiempo máximo que habláis, y se pone a baja música o lo que le apetezca, eso repercutirá en la velocidad de los que están navegando dentro del ☐elecentros, no? Contra eso no se puede hacer nada, esos portátiles no los controla nadie no?”

Respuesta (dinamizador provincia de Cáceres)

Fecha: 5/03/09

Tengan o no tengan instalados programas del tipo P2P, eso no afectará al ancho de banda del ☐elecentros, ya que estos programas no funcionan, deben tener abiertos unos puertos específicos del router, que como es lógico en este caso no lo están, y como sólo el CAU puede acceder a la configuración del router del ☐elecentros pues como que no les funcionarán. En cualquier caso sí afecta de manera general que se conecten los usuarios desde equipos externos, ya sean portátiles o algún vecino del ☐elecentros, ya que todos los equipos que se conectan consumen ancho de banda. Lo de los antivirus como bien dicen los compañeros depende de cada ordenador, el CAU tiene instalados y mantiene los antivirus de los equipos que pertenecen al ☐elecentros, igual que pasa con el sistema operativo, o el resto de programas, pero ya está, fuera cada ordenador tiene su sistema operativo, su software y su propio antivirus, bajo su cuenta y riesgo, ni más ni menos. Un saludo.

Respuesta (responsable provincia de Zamora)

Fecha: 11/03/09

Yo os diré que tengo limitado el uso de portátiles en el ☐elecentros a un máximo de 4 portátiles por hora + los 6 Ordenadores fijos q hay y más porque nuestra conexión por satélite aquí no va muy boyante y la conexión va más lenta que una tortuga... Esto es como un tren, cuanto más vagones enganchas a la locomotora, más le cuestairrápida. Eso sí, la gente que se conecta en los alrededores del ☐elecentros desde la calle eso no lo puedo controlar, y se ponen allí precisamente por eso: para que no los controles. Pero cuando me cabreo porque aquí nos va muy lento, corto la conexión en el ☐elecentros por unos minutos y la mayor parte de las veces se piran al no irle la conexión o porque cuando les vuelve les pide de nuevo usuario y contraseña y como la suya ya la han utilizado no les vuelve a dejar entrar. Y es que yo aquí tengo alguno q ha venido, se ha dado de alta en el ☐elecentros y luego por aquí no pisa. Se viene en su coche, aparca cerca y navega desde el interior de su coche. Y lo del antivirus, coincido en que los portátiles quedan fuera de la protección de red.es. Cada dueño de portátil es el que tiene que asegurarse que su ordenador esté protegido con un antivirus.

Ya hemos podido observar como comparten sus experiencias entorno a este tema y como aportan ideas para solucionarlo. Limitar el número de portátiles conectados es una medida que se ha ido adoptando en muchos □elecentros. Otras cuestiones que se comparten en el foro de dinamizadores y responsables de Telecentros.es son las diferentes iniciativas sobre actividades concretas que se pueden realizar en torno a un período señalado determinado como pueden ser las navidades. Veamos este ejemplo:

Inicio discusión: Por navidad ¿te apuntas? (dinamizadora provincia de Gran Canaria)

Fecha: 30/10/08

Estos días he estado pensando que como se acerca la navidad...a lo mejor podíamos hacer una actividad común todos los □elecentros. Pensé en que con los usuarios que tenemos pedirles que hicieran un power.point (tipo tarjeta de navidad) y luego enviámoslo de □elecentros a □elecentros. A ver pongo un ejemplo por ejemplo suponiendo que yo tenga 10 o 15 usuarios que quieran participar pues cada uno de esos usuarios haría un power-point felicitación y se enviaría a otros □elecentros, que cada usuario tuviera un □elecentros al que enviarlo...siempre se podría arreglar, sin faltan o sobran usuarios....de esta forma, enseñaríamos a los que no saben hacerlo, repasarían los que si saben y además enseñaríamos a enviar archivos adjuntos en los e-mail. Para no ofrecer públicamente sus direcciones en el foro, se me ha ocurrido que los power-point sean enviados a la direcciones (e-mail) de los □elecentros, quien quiera participar que diga que si...y en el tema que abre que deje su dirección...Bueno eso si les parece a ustedes.

Respuesta (dinamizadora provincia de Valencia)

Fecha: 25/11/08

Me interesa mucho tu propuesta ya que estaba buscando actividades para nuestra fiesta de navidad. Todos los años procuro hacer unos concursos, para luego en una merienda repartir unos premios entre los usuarios que hayan participado. El año pasado hicimos un concurso de confección de postales de navidad con el Word, un ghinkama y unos juegos más, ya que los participantes normalmente suelen ser menores de 16 años. En fin me gustaría participar.

Respuesta (dinamizadora provincia de Gran Canaria)

Fecha: 25/11/08

Gracias por contestar. Hoy precisamente miré en el foro y como cuando miré aún no había propuesta, les dije a los niños que pidieran los e-mails a sus profes y les mandábamos el power-point a sus profes, como de momento estamos tu □elecentros y este te enviaré todos los que los pequeños hagan y tú pues hazlo mismo si te parece porque de momento estamos solo las dos. También si me traen ellos los e-mails de sus profes se los enviaremos a ellos, he pensado en hacerlos cortitos máximo 5 diapositivas, digo porque al recibir tantos, será bueno que sean cortitos.

Ahh mil perdones por no haber dejado la dirección del □elecentros: Estoy pensando en crear el blog del □elecentros en □elecen y así aprovecho también para correo electrónico. Pero como me llevara un tiempito... será mas adelante.

Saludos y gracias por tu respuesta

Respuesta (dinamizadora provincia de Valencia)

Fecha: 28/11/08

Sí nosotros los iremos preparando la primera semana de Diciembre, así que te los enviaremos entre el 15 y 19, ¿vale? Felices fiestas desde Valencia.

Respuesta (dinamizadora provincia de Pontevedra)

Fecha: 2/12/08

Esta actividad del power point es muy bonita, la hemos realizado en nuestro elecentros el año pasado. Participaron niños y niñas entre 8 y 12 años, se divirtieron mucho buscando imágenes navideñas y gifs animados en elecent para pegarlas en la postal. Un saludo

Como último ejemplo vamos a volver a los problemas técnicos que forman parte de las principales preocupaciones de los dinamizadores y responsables de elecentros. En esta ocasión la preocupación de algunos dinamizadores es sobre la última versión del Adobe Flash Player, que al parecer no acaba de funcionar bien.

Inicio discusión: Adobe Flash Player (dinamizador)

Fecha: 29/05/08

Llevo varios días intentando enseñarles a mis usuarios las paginas de www.rtve.es y de radiotelevisionandalucia para que vean lo que es la radio y la televisión a la carta. Pues bien..en los seis equipos que tengo solo funciona correctamente en 5 de los equipos.. en la mayoría me dice que necesito instalar el adobe flash elece o alguno de sus componentes. La cuestión es que estoy llamando al teléfono del CAU de elecentros y no me cogen el teléfono...Están todas las líneas ocupadas...me dice continuamente.. Me gustaría encontrar una solución al problema lo antes posible

Respuesta (dinamizadora provincia de Granada)

Fecha: 29/05/08

Pedro yo tengo el mismo problema llevo ya varios meses y tampoco puedo solucionarlo, intento instalar el flash pero no puedo, no lo he notificado porque hay días en que no se porqué si puedo acceder a las paginas que previamente me lo han exigido y no entiendo por qué.

Respuesta (moderador del foro)

Fecha: 30/05/08

Hola, os paso un enlace donde podéis comprobar la versión del Flash Player que tenéis instalada en los ordenadores: [www.telecentros.es] De esta forma, al menos, sabréis si es un problema de versiones o de funcionamiento incorrecto. Volver a escribir o llamar al CAU ya que deberían de atender la petición.

Respuesta (dinamizadora provincia de Ourense)

Fecha: 30/05/08

probad a enviar un correo en vez de llamar por teléfono a cau@internetrural.es
A mí siempre se contestan y la verdad es que bastante rápido, en media hora más o
menos tienes una respuesta.
Yo también tuve es problema, con Flash y con JAVA, me lo volvieron a instalar,
aunque tardaron un poco y al final, problema resuelto.
Un saludo.

Respuesta (moderador del foro)

Fecha: 4/06/08

Gracias María. De todas formas tened en cuenta que la dirección
cau@internetrural.es funciona sólo para responsables de elecentros dados de alta
en la base de datos del CAU. Si alguien sigue teniendo problemas que trate de
canalizarlo a través del responsable y si esto no es posible, que nos lo comunique a
través de usuarios@telecentros.es.

Respuesta (dinamizador)

Fecha: 18/06/08

Mis peticiones han sido resueltas ya tengo instalado el adobe flash elece y mis
usuarios pueden acceder a los contenidos de las paginas de ele y canal sur...Sin
problemas. Gracias por vuestra ayuda.

En este ejemplo, vemos como —una vez más— los dinamizadores se ayudan entre ellos con la novedad de que en esta ocasión interviene el moderador del foro que como hemos ido observando no suele hacerlo de manera habitual. Tal y como hemos descrito anteriormente la actitud del moderador no se parece en nada a la que debería tener una moderador de Comunidad de práctica puesto que no motiva la participación, ni propone temas, ni recoge las aportaciones que se hayan ido realizando. En esta ocasión aparece, como en algunas otras —muy pocas— para aclarar algún aspecto que no se esté solucionando de manera correcta por el resto de los dinamizadores.

Llegados a este punto, y una vez hemos revisado una muestra de las intervenciones realizadas en el foro de elecentros.es, vamos a analizar las figuras que conforman la estructura de la comunidad de dinamizadores y responsables de elecentros y el nivel de participación de ésta.

Comencemos por los roles que podríamos identificar en una comunidad. En primer lugar, contamos con un moderador del que ya hemos apuntado que no podemos considerarlo como un moderador de comunidad de práctica al uso. Sino que más bien se limita a velar por el buen funcionamiento del foro y a intervenir en aquellos momentos que considera oportunos, pero que como ya hemos dicho anteriormente ni propone temas, ni recoge las aportaciones, ni anima a la participación. Tampoco podemos identificar líderes claros. Probablemente, el hecho de que no se conozcan entre ellos imposibilita que alguno de los miembros de la

comunidad pueda asumir ese rol. Y por último, tampoco podemos identificar ninguna figura específica que desempeñe el papel de experto. Así pues, nos encontramos con una comunidad que podíamos considerar extremadamente horizontal donde nadie asume roles que destaquen del resto de sus miembros.

En cuanto a los niveles de participación, los porcentajes quedarían como ilustra la siguiente tabla. Los datos han sido obtenidos a través de la observación del número de intervenciones realizadas por los miembros del foro. Los dinamizadores que han realizado una o dos intervenciones se consideran del grupo de los activos. Los dinamizadores que han realizado 3 o más intervenciones (muchos de ellos de ellos superan la docena) se consideran que son miembros que pertenecen al núcleo de la comunidad. El resto, obviamente, pertenecerían al grupo de los periféricos o *lurkers*.

Niveles de participación en las comunidades de práctica	Niveles de participación en la comunidad dinamizadores de Telecentros
Núcleo (entre 10 y 15%)	36 dinamizadores, es decir, entorno al 3%
Activos (entre 15 y 20%)	187 dinamizadores, es decir, entorno al 15%
Periféricos o <i>Lurkers</i> (entre 75 y 65%)	Los periféricos serían el 82 % restante

Tabla 57 [elaboración propia]: Niveles de participación en la comunidad de dinamizadores de Telecentros

Una vez hemos analizado las características de la comunidad, de la que no hemos podido destacar figuras que marquen una estructura definida pero si hemos identificado los niveles de participación, sólo nos queda asignarle a esta comunidad la fase en la que se encuentra.

En el capítulo 2 explicamos que las comunidades pueden surgir de manera espontánea o de manera cultivada. En el caso de la comunidad de los dinamizadores de telecentros.es podemos afirmar, sin ningún tipo de dudas, que esta comunidad ha surgido de manera totalmente espontánea. La empresa Red.es se limitó a poner a su disposición un foro, una plataforma donde conversar, pero está claro que la necesidad extrema de contactar con el resto de los compañeros que se encuentran en las mismas situaciones adversas, que se enfrentan de cotidianamente a los mismos contratiempos y problemas, esa necesidad decíamos es la que ha logrado que este foro se haya convertido en algo más que un grupo de individuos que intercambian preocupaciones, si no en una comunidad que comparte un interés y un compromiso mutuo.

De hecho, la espontaneidad es tan pura que por parte de la empresa pública Red.es, que es —no olvidemos— quien pone a disposición de los dinamizadores y responsables de [telecentros](#) el foro, no parece haber ningún interés en cuidar y consolidar este, si se me permite, pequeño milagro. Pocas veces se da una situación de este tipo. Miles de empresas luchan por motivar a sus empleados para que compartan experiencias y conocimiento sin éxito. Sin embargo, en este caso se ha dado sin ningún tipo de esfuerzo pero la organización no ha querido aprovechar la oportunidad. Y esto es lo que le falta a esta comunidad, un empujón. Un moderador realmente activo que coordine, proponga temas y ordene y recoja las aportaciones. Y que, a su vez, dichas aportaciones sean valoradas y reconocidas a través de las numerosas publicaciones ofertadas periódicamente.

Con este empujón, con una implicación clara por parte de la organización pública Red.es, esta comunidad se hubiera convertido en poco tiempo en una comunidad madura con productos tangibles que podrían ser de mucha utilidad a todos los dinamizadores de la red nacional [telecentros.es](#) y el resto de redes autonómicas de toda España.

Pero de momento debemos hablar de una comunidad muy incipiente, en fase 1, que en realidad es sólo una comunidad de ayuda. Ya que la mayoría de intervenciones hacen referencia a problemas técnicos y a cómo resolverlos pero hay poca actividad todavía a la compartición real de experiencias e iniciativas profesionales y mucho menos de conocimiento.

CARACTERÍSTICAS GLOBALES DE LA COMUNIDAD DE AYUDA DINAMIZADORES DE TELECENTROS.ES

Misma actividad profesional de sus miembros

Factor de cohesión: compartir la práctica profesional y ayudar en la mejora de procesos

Tamaño de la comunidad: 1300 miembros

Presencial o virtual: virtual

No dispone de calendario de reuniones establecido

La comunidad no cuenta con la figura de un moderador/coordinador activo

La comunidad no cuenta con miembros que asuman el papel de líderes

La comunidad no cuenta con miembros que asuman el papel de expertos

La comunidad durará hasta que dure el interés y compromiso de sus miembros

El núcleo de la comunidad representan entorno al 3%

Los miembros activos de la comunidad representan entorno al 15%

Los periféricos o *Lurkers* serían el 82% restante

La comunidad se encuentra en una fase incipiente. Es una comunidad de ayuda.

Tabla 58 [elaboración propia]: Características de la comunidad de ayuda de dinamizadores de Telecentros

Así pues, resumiendo, podemos afirmar que el foro de dinamizadores de telecentros.es es una comunidad de ayuda con un alto nivel de participación y con unos roles por definir y consolidar.

Con la tabla 58, extraída a modo de resumen de las características globales de la comunidad de ayuda de los dinamizadores de Telecentros, concluimos la descripción de este caso. En los próximos apartados vamos a evaluar esta comunidad y comprobar por qué no ha llegado a funcionar y qué factores de éxito consideramos que hubieran ayudado a conseguirlo. Tanto los elementos de evaluación como los factores de éxito fueron presentados en los apartados 2 y 3 de este mismo capítulo.

3.3.3 Criterios que muestran que las comunidades funcionan

Comencemos evaluando la comunidad en base a los criterios que ya presentamos. En la tabla 59 podremos realizar este proceso de evaluación de un modo más visual.

Elemento	Evidencias dinamizadores Telecentros.es
Producto de conocimiento	Numerosas respuestas sobre soluciones a problemas de conexión y de cuestiones técnicas. Compartición de algunas iniciativas y experiencias
Nivel de participación	Participación visible: 362 mensajes Participación periférica: alrededor de 1000 visitas de media por cada una de la centena de discusiones iniciadas (un total de más de 100.000 visitas)
Impacto en la organización	Ninguno. No se reconoce el valor de la comunidad
Solución o mejora de procesos	Solución de problemas concretos
Creación de valor	Mejora el funcionamiento y el día a día de los telecentros
Retorno de la inversión (ROI)	La organización aún no tiene resultados

Tabla 59 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias de la comunidad de dinamizadores de Telecentros

Tratándose de una comunidad incipiente y que ni siquiera cuenta con el reconocimiento real de la organización es evidente que no podemos disponer de productos tangibles que nos ayuden a evaluar la comunidad. Como ya hemos dicho anteriormente estamos ante un grupo activo con un elevado porcentaje de participación y gran número de miembros que consultan y visitan diariamente el foro. Lo que hace suponer la utilidad y el valor que este espacio tiene para todos los dinamizadores de telecentros. Está claro que

para los profesionales es muy útil. Sin embargo, no tenemos tan claro el valor que le da la organización. Por un lado, crea la plataforma y les proporciona un espacio específico para que los dinamizadores compartan experiencias. Pero no lo promueve ni busca una figura como el moderador que ayuda a potenciar el interés que existe por parte de los miembros de la comunidad por mejorar su praxis. A nuestro entender, la comunidad de ayuda goza de los ingredientes necesarios para poder consolidarse como una comunidad de práctica propiamente dicha. Falta, sin embargo, un impulso y posicionamiento claro por parte de la institución.

3.3.4 Factores de éxito de las comunidades de práctica de los “Telecentros”

En el apartado anterior hemos evaluado la comunidad y hemos podido comprobar como pese a que el interés por parte de sus miembros es claro y que les resulta de utilidad y que les ayuda a mejorar su actividad diaria, no acaba de tomar la forma que debería. En este apartado y basándonos en los factores que presentamos al principio de este capítulo vamos a ver que factores de éxito se han cumplido y cuáles no. De este modo, podremos identificar qué elementos no han permitido que la comunidad acabara de consolidarse.

Utilicemos esta tabla resumen para chequearlos.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple la comunidad dinamizadores de Telecentros.es
Identificar la oportunidad	La organización ha identificado la oportunidad de compartir experiencias y buenas prácticas
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están alineados
Moderador	No existe la figura del moderador
Implicación del departamento de RRHH	El departamento de RRHH no se ha implicado directamente
Legitimar la CdP	No se ha legitimado
Cohesionar la comunidad	No hay un interés claro por cohesionar la comunidad
Cultivar una cultura de compartir	La organización cultiva la cultura de compartir
Facilitar el acceso a través de las TiCs	La plataforma es accesible y de fácil manejo
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan los conflictos entre los miembros pero sí con algunos servicios de mantenimiento
Limitar el tamaño de la comunidad	La comunidad tiene 1300 miembros

Tabla 60 [elaboración propia]: Factores de éxito de la comunidad de dinamizadores de Telecentros

Pese a que parece que hay un intento de identificar la oportunidad por parte de la organización, no se ha conseguido consolidar esa oportunidad que además tiene una buena acogida y reacción por parte de los dinamizadores. La empresa Red.es cuenta con un factor de éxito clave para que las comunidades funcionen y que seguramente no hemos valorado suficientemente, ese factor no es otro que la necesidad. Como ya hemos visto en el caso anterior de las comunidades del *Compartim*, contar con la necesidad del colectivo del que quieres impulsar la CdP es básico para garantizar el éxito. Y en el caso de los telecentros contamos con una necesidad doble. Por un lado, la necesidad de compartir una experiencia profesional de la que no hay claros precedentes. Estamos ante un perfil profesional creado adhoc, sobre el que no hay una formación específica —o por lo menos no existía en los inicios del proyecto Telecentros.es—. No hay referentes, no hay prácticamente patrones. Es una oportunidad de oro para compartir las experiencias y enriquecer el perfil con los conocimientos adquiridos por cada uno de los miembros de la comunidad. Además, se trata de personas que trabajan en solitario. Aisladas en municipios pequeños muchos de ellos de difícil acceso. La necesidad de crear vínculos con otros profesionales que se encuentran en situaciones similares y la necesidad de sentirse parte de algo, de no estar solo en este joven proyecto es muy notoria.

Ante esta situación, resulta obvio pensar que la suma de la identificación de la oportunidad por parte de la organización y la necesidad clara por parte de los profesionales debería haber dado como resultado una comunidad de práctica exitosa. Sin embargo, no es así. Porque la organización no es consciente de la importancia de esto ni de los elementos que son necesarios para que la comunidad funcione. El moderador no puede ser solo un árbitro que regule la ética de los miembros de la comunidad. Sino que debe tener un papel activo que promueva el compartimiento de conocimiento. La comunidad de práctica de los dinamizadores de telecentros sólo requiere un empujón para serlo. Un empujón que comienza por la legitimación y reconocimiento de la comunidad, a la vez que la realización de acciones que ayuden a cohesionarla. A partir de ahí, sería fácil esperar que los propios miembros de la comunidad se fueran segmentando en grupos más reducidos. Quizás especializándose por zonas, o por tipologías de municipios (grandes o pequeños, de costa o de interior) y en este proceso, de reagrupación surgiría de manera natural alguien que asumiera el papel del moderador y optimizara el rendimiento de las CdPs ya consolidadas. Pero si no existe un reconocimiento claro por parte de la institución, la comunidad por sí sola no encontrará la motivación que les lleve en esa dirección.

3.4 Otros casos de comunidades de práctica

En este nuevo apartado vamos a presentar dos casos de comunidades de práctica a los que no hemos podido aproximarnos con tanta profundidad como en los anteriores. Pero hemos considerado que era necesario recogerlos en este trabajo por las particularidades que presentan y porque nos pueden ayudar a tomar una conciencia más global de las características de las comunidades de práctica y los contextos en los que pueden darse lugar.

Tal y como veremos, debido a la propia naturaleza de los casos, por un lado, y por las dificultades que hemos tenido para conseguir información sobre los mismos, por otro, el análisis que llevaremos a cabo lo abordaremos de un manera más superficial pero suficientemente descriptiva para poder extraer conclusiones interesantes. Los casos que nos ocuparán en las próximas páginas son las comunidades de práctica de auditores de un gran grupo financiero español y un caso muy incipiente de los responsables de los proyectos derivados de la nueva Ley de Barrios impulsada por la Generalitat de Catalunya. Comencemos, pues, por el caso de los auditores.

3.4.1 El caso de los auditores de un grupo financiero

En el marco de un gran grupo financiero español con una amplia presencia en los países iberoamericanos y bajo el impulso de una consultora experimentada en gestión del conocimiento, surgen comunidades de práctica. Los miembros de dichas comunidades son auditores que necesitan estandarizar procesos y fijar protocolos, de manera que se unifiquen los criterios de todos los profesionales de la auditoría repartidos por la geografía sudamericana.

3.4.1.1 La función de auditoría

El grupo financiero del que, por razones de confidencialidad, no podemos desvelar su nombre tiene participación en distintas entidades de más de treinta países del mundo. Posee cerca de 110.000 empleados, unos 35 millones de clientes repartidos en todo el mundo y aproximadamente un millón de accionistas.

Este grupo tiene una sólida posición de liderazgo en el mercado español, donde nació hace más de 150 años. Además, cuenta con una franquicia líder en Iberoamérica. Es la primera entidad financiera de México; uno de los 15 mayores bancos de Estados Unidos por depósitos y uno de los pocos grandes grupos internacionales con presencia en China.

La innovación es un elemento diferenciador del grupo respecto a sus competidores y la palanca de desarrollo en todos sus ámbitos de actuación, tanto en la propia organización de la entidad como en el negocio, que lo aleja de un banco convencional y lo sitúa en el camino de convertirse en una nueva clase de compañía industrial de distribución de servicios financieros. En esta línea fue pionero en el sector bancario con la creación en 2004 de un departamento de I+D+i y ha vuelto a anticiparse máximo nivel directivo.

Las unidades de Dirección Financiera, Riesgos, Innovación y Desarrollo tienen características propias que las diferencian de las unidades clásicas de negocio, pero se integran con ellas por su aportación a la creación de valor al grupo.

Desde el departamento de Innovación trabajan continuamente para los tres potenciales intangibles del grupo: la marca, la cultura y la reputación corporativa. Esta integración de estos intangibles implica apostar por un nuevo modelo de hacer banca y un nuevo estilo de comportamiento para el conjunto de personas que conforman el grupo. Y es en ese modelo integrador donde reside la fortaleza del grupo y su mayor ventaja competitiva para construir el futuro. Desde este departamento se ponen a trabajar estos intangibles al servicio de los objetivos estratégicos y de negocio.

Como resultado de ello y a lo largo del tiempo, la coherencia entre lo que se dice — es decir, la comunicación—, cómo se comporta —cultura corporativa—, y lo que ofrece — productos y servicios— construye y fortalece la reputación corporativa del grupo.

Un ejemplo de ello es el proyecto Blogsfera Corporativa que lanzó el grupo en 2007. Todos los empleados que lo deseen disponen de un blog para comentar experiencias propias, noticias, novedades o cualquier tema que sea de su interés. La variedad de temáticas, estilos, ideas, discusiones, debates y comentarios que se han originado dentro de la plataforma es tanta que, no satisfechos con ello, pensaron en darle difusión externa.

De ese modo, crearon una recopilación de todo aquello que acontece dentro de la Blogsfera. Se trata de una auténtica red de *bloggers*, nuevos caminos donde compartir ideas e iniciativas.

En este contexto, y con un alcance global, trabajan 600 auditores dispersos geográficamente. La plantilla iberoamericana representa el 70% y el resto se encuentra en España. La función de auditoría abarca distintas áreas, evaluación de riesgos y gestión de

fraudes quizás son las más frecuentes. Su misión es velar porque toda la actividad que se genera en todas las entidades del grupo se haga de manera correcta. Se trata de actividades que se desarrollan durante todo el año sobre todas las sociedades del grupo.

De este modo, nos encontramos con un colectivo que trabaja con una gran dispersión geográfica y que pertenece a una organización con un marcado carácter innovador, que ha empezado a desarrollar iniciativas de compartimiento de experiencias. Ante este tipo de ecuación, no tardaría en que alguien se le ocurriera interconectar a estos empleados para facilitar la comunicación entre ellos. Para consolidar un banco de conocimientos compartido con el objeto de incrementar la eficiencia de los trabajos que realizan en el contexto de su negocio (función de auditoría) y aprovechar las distintas experiencias que los auditores acumulan en el desarrollo de su trabajo. La oportunidad será identificada por la consultora ICA2 ante el encargo de desarrollar un proyecto de gestión del conocimiento.

3.4.1.2 Las comunidades de práctica de los auditores⁷⁰

La necesidad surge de intentar conectar a estos 600 auditores que utilizan las mismas pautas y procedimientos pero por estructura organizativa no podían compartir su práctica y quehacer diario. De este modo, se buscó la manera de compartir experiencias y mejorar procesos. Se trataba, en definitiva, de mejorar la eficiencia de este colectivo.

De este modo, en marzo de 2008, se ponen en marcha una serie de comunidades de práctica. Los auditores se agruparon por especialidades y se constituyeron en 20 *comunidades* de entre 30 y 45 miembros cada una.

Para favorecer el intercambio a pesar de la dispersión geográfica, no cabía duda que las comunidades debían ser virtuales. Para ello se utiliza una plataforma web de fácil acceso, KNS, que hemos analizado en el apartado 3.2.1 del capítulo 2 de este trabajo. Se trata de una herramienta muy flexible y parametrizable que se adapta con facilidad a las necesidades del usuario. Es una herramienta muy elemental con un interficie muy al estilo de las herramientas web 2.0, herramientas que han impuesto un estándar con el que la

⁷⁰ Observación indirecta del caso por cuestiones de confidencialidad

gente está familiarizada. Su adaptabilidad y fácil manejo hacen que no sea necesaria una formación previa de los usuarios.

Por razones de confidencialidad, el mismo motivo por el que no nos está permitido desvelar el nombre del grupo financiero, no hemos podido realizar la observación directa del caso. Lo que supone una verdadera lástima ya que éste junto con los casos de La Caixa son los ejemplos más exitosos a los que hemos tenido acceso directo o indirecto.

Teniendo esto en cuenta, y para poder analizar este caso, nos hemos basado en la observación indirecta a través de un cuestionario realizado al director del proyecto, Néstor González, de la consultora ICA2, responsables de identificar la oportunidad y una entrevista que complementan los resultados del cuestionario⁷¹. Este celo por preservar la identidad y los contenidos que se trabajan en estas comunidades también se aprecia por lo impreciso de algunas respuestas. Es necesario recordar esto para contextualizar la dificultad del análisis del caso.

Así pues, nos encontramos ante un colectivo de 600 profesionales que se agrupan en unas 20 *comunidades* de unos 15-30 miembros cada una y que utilizan la plataforma KNS.

Pero de estas 20 *comunidades* no todas comparten las mismas características. Algunos son grupos de trabajo colaborativo virtuales que se organizan entorno a una tarea concreta con la intención de desarrollar un producto concreto y una vez conseguido el grupo se disuelve. Y también hay comunidades que denominan de “servicios” que resuelven consultas específicas y facilitan documentación actualizada sobre un tema. El resto son comunidades de práctica más claras que comparten su actividad diaria, las experiencias e intercambian conocimiento.

Todas las comunidades cuentan con la figura de un moderador. En el caso de las comunidades que han derivado en grupos de trabajo colaborativo el moderador ha sido designado por los responsables de la iniciativa. En las comunidades de práctica más puras, el moderador ha surgido de la propia dinámica de la comunidad y es un miembro más de la CdP elegido por sus miembros.

A modo de resumen, podemos encontrar las características de estas comunidades en la tabla 61. Dadas las características descritas, y tomando como referencia aquellas comunidades que el propio director del proyecto identifica como propiamente dichas, podemos afirmar que nos encontramos realmente ante comunidades que reúnen

⁷¹ Cuestionario y entrevista consultable en los anexos

prácticamente todos los ingredientes para ser comunidades de práctica. Si bien es cierto, que el número de miembros es menor del que hemos defendido como óptimo en este trabajo de investigación.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias de las comunidades de auditores
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir praxis profesional y mejora de procesos
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	Entre 30 y 45
Presencial o virtual	Virtual
Calendario de reuniones	No
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	Sí
Temporalidad	Mientras dure el interés y compromiso de sus miembros

Tabla 61 [elaboración propia]: Características de las comunidades de auditores

Dadas las características descritas, y tomando como referencia aquellas comunidades que el propio director del proyecto identifica como propiamente dichas, podemos afirmar que nos encontramos realmente ante comunidades que reúnen prácticamente todos los ingredientes para ser comunidades de práctica. Si bien es cierto, que el número de miembros es menor del que hemos defendido como óptimo en este trabajo de investigación.

Avanzando en el análisis y recordando que para ello nos basamos en la observación indirecta y que no hemos tenido acceso a la actividad de la plataforma, vamos a abordar ahora la estructura de las comunidades y el grado de participación, en términos generales.

En primer lugar ya hemos que cada comunidad cuenta con un moderador surgido del propio grupo de la comunidad. Para el director del proyecto es muy importante contar con esta figura que ejerce un papel de control y garantiza la correcta evolución de la comunidad. Por otro lado, identifica entre 1 y 3 líderes, que son personas que cuentan con el reconocimiento del resto de los empleados, que aportan prestigio a la comunidad y respaldan las iniciativas.

Los niveles de participación según los datos que nos proporciona la observación indirecta que hemos utilizado para este caso los porcentajes quedarían repartidas tal y como recoge la siguiente tabla.

Niveles de participación en las comunidades de práctica	Niveles de participación en las comunidades de auditores
Núcleo (entre 10 y 15%)	Entre el 5 y 10%
Activos (entre 15 y 20%)	Entre el 25 y el 30%
Periféricos o <i>Lurkers</i> (entre 75 y 65%)	Entre el 70 y el 60%

Tabla 62 [elaboración propia]: Niveles de participación de las comunidades de auditores

Como vemos tenemos unos niveles de participación dentro de los márgenes habituales. Unos resultados idénticos, por otro lado a los del caso de la DAN Cádiz II de “La Caixa”.

Una vez hemos analizado las características de la comunidad, señalado las figuras que forman parte de su estructura y definidos los niveles de participación, sólo nos queda asignarle a la comunidad la fase en la que se encuentra.

Las comunidades de práctica de auditores tienen un período de vida relativamente corto, en torno al año y medio en el momento de recopilación de los datos, y encontramos comunidades de evolución muy dispar. Algunas de ellas son comunidades maduras que ya estaban funcionando de manera informal sin saber que eran CdPs. Sin embargo, otras se encuentran todavía en una fase incipiente. De hecho, podríamos considerar que existen comunidades que pertenecen a cada una de las fases descritas en el apartado 1.4 del capítulo 2 de este trabajo de investigación, aunque en su mayoría se encuentran en fase consolidada.

A modo de resumen, la siguiente tabla nos muestra las características de estas comunidades de auditores de las que podemos afirmar que se trata de comunidades en su mayoría consolidadas, con un excelente nivel de participación y unos roles bien definidos entre sus miembros.

CARACTERÍSTICAS GLOBALES DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA DE AUDITORES

Misma actividad profesional de sus miembros

Factor de cohesión: compartir la práctica profesional y mejora de procesos

Tamaño de las comunidades: entre 30 y 45 miembros de media

Presencial o virtual: virtual

No dispone de calendario de reuniones establecido

Cada comunidad cuenta con la figura de un moderador

La comunidad cuenta de 1 a 3 miembros que asumen el papel de líderes

La comunidad durará hasta que dure el interés y compromiso de sus miembros

El núcleo de la comunidad se representan entre el 5 y el 10%

Los miembros activos de la comunidad representan el 25 y 30%

Los periféricos o *Lurkers* se corresponden con el 70 o 60 % de los miembros

Las comunidades se encuentran en su mayoría en fase consolidada

Tabla 63 [elaboración propia]: Características globales de las comunidades de auditores

Hasta aquí el análisis de las comunidades de auditores. El siguiente paso consistirá en evaluar estas comunidades y comprobar si las comunidades han funcionado y si lo han conseguido por haber aplicado algunos de los factores que consideramos que garantizan el éxito de las CdPs. Tanto los elementos de evaluación como los factores de éxito fueron presentados en los apartados 2 y 3 de este mismo capítulo.

En la siguiente tabla podemos apreciar los elementos que nos demuestran las comunidades han funcionado.

Elemento	Evidencias comunidades de auditores
Producto de conocimiento	Altísimo número de contribuciones y productos tangibles
Nivel de participación	Participación visible: no disponemos de datos concretos Participación periférica: no disponemos de datos concretos
Impacto en la organización	CdPs muy reconocidas por la organización
Solución o mejora de procesos	Mejora continua de procesos
Creación de valor	Contribución a la eficiencia de la organización
Retorno de la inversión (ROI)	La organización aún no tiene resultados

Tabla 64 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias de la comunidades de auditores

Por lo que sabemos, son comunidades altamente activas y con elevado volumen de de contribuciones interesantes y sin con ello fuera poco, además, en muchas de ellas disponemos de un producto tangibles (manuales, guías, catálogos, dossiers, etc.) Por otro lado, al tratarse de un caso que hemos analizado a través de la observación indirecta no hemos podido conseguir el número total de mensajes que se han escrito en el foro, ni el número de visitas.

Lo que sí conocemos es el impacto en la organización que han tenido estas CdPs sobre todo en lo que se refiere a la utilización de los productos elaborados y el aumento de la eficacia por parte de los profesionales. Como ya hemos comentado, la cultura organizacional de esta entidad financiera tiene un marcado espíritu innovador que apuesta por aquellos productos intangibles que dotan de valor añadido a la organización y todos los ingredientes que alimentan y estimulan la entidad corporativa. Las comunidades de práctica de auditores nacen en esta cultura y, a su vez, la retroalimenta.

Una vez hemos evaluado la comunidad vamos a *testear* si estas comunidades en su mayoría consolidadas cumplen o no los factores que consideramos necesarios para que las comunidades de práctica funcionen.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumplen las comunidades de auditores
Identificar la oportunidad	El director de proyecto y la propia organización han identificado las necesidades de compartir experiencias y mejorar procesos.
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están alineados
Moderador	Es un moderador respetado y elegido por el resto de miembros de la CdP
Implicación del departamento de RRHH	El departamento de RRHH no se ha implicado directamente. Aunque se están empleando mecanismos para reconocer los miembros activos de las CdPs
Legitimar la CdP	Se reconoce el trabajo realizado y se utiliza
Cohesionar la comunidad	Los responsables del proyecto velan por cohesionar la comunidad
Cultivar una cultura de compartir	El grupo financiero cultiva la cultura de compartir
Facilitar el acceso a través de las TiCs	KNS es una plataforma accesible y de fácil manejo
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan los conflictos
Limitar el tamaño de la comunidad	Las comunidades tienen entre 30 y 45 miembros

Tabla 65 [elaboración propia]: Factores de éxito de las comunidades de auditores

Tal y como ya hemos describiendo cada comunidad cuenta con la figura de un moderador respetado y elegido entre los miembros de las CdPs, que garantiza la alineación de los intereses de la comunidad con los de la organización y que permite legitimar el trabajo realizado. Como en algunos casos anteriores no contamos con la implicación directa del departamento de RRHH, aunque se estén estableciendo mecanismos por parte de las propias unidades de auditoría de reconocimiento a aquellas personas que participen activamente.

Los responsables del proyecto, así como la propia organización de manera indirecta, velan por la cohesión de la comunidad fortaleciendo las relaciones personales y fomentando la confianza entre sus miembros. Iniciativas del departamento de innovación, como el proyecto de Blogosfera, favorece las relaciones personales y los vínculos adquiriendo una fuerte identidad corporativa. A esta preocupación de velar por la cohesión de las comunidades, debemos añadir el propio compromiso que adquieren los miembros de las comunidades que han identificado una necesidad clara de compartir y aprender de los compañeros. A esa necesidad hay que sumar también la de sentimiento de pertinencia derivada de las condiciones de dispersión geográfica en las que trabajan. Una situación

bastante similar a la de los dinamizadores de telecentros. Ante este escenario, las comunidades de auditores se encuentran en una situación privilegiada. Por lo que no nos sorprenden los buenos resultados que están obteniendo.

Por último, en este caso el tamaño de la comunidad tampoco queda enmarcado en el intervalo de nuestra propuesta. Entre 30 y 45 miembros de media queda por debajo de 50 (que es el mínimo propuesto). Pese a ello, ante comunidades que funcionan y el bajo número de miembros no parece perjudicar el rendimiento. Es otro elemento a tener en cuenta de cara al modelo definitivo de factores de éxito que presentaremos al final de este capítulo.

Llegados a este punto concluimos aquí el análisis de las comunidades de práctica de auditores. Donde hemos podido intuir que la figura del moderador es clave para garantizar el buen funcionamiento de las CdPs y así lo ha observado y previsto el director del proyecto. También se ha cumplido la selección más o menos natural entre los miembros de una CdP de su moderador. No parece vinculante la implicación directa de RRHH. No existe por tanto, una política en cuanto a facilitar la participación a través de reducción de horas dedicadas a la actividad diaria, ni compensación de agendas, ni mucho menos una política de incentivos vinculada. Aunque parece que quede sustituido por la implicación de la consultora que lidera el proyecto y la propia organización. En cuanto al resto de factores, las comunidades que han funcionado, los cumplen a la perfección.

En el próximo apartado abordaremos otro caso de una naturaleza bien distinta. Grupos de profesionales vinculados a la ejecución de proyectos concretos que aportará unas casuísticas muy particulares e intrínsecas a la naturaleza de las tareas a solventar.

3.4.2 Comunidades de práctica en el Programa de Barrios de la Generalitat

Con una clara vocación integradora surge la primera ley aprobada por el gobierno de Pascual Maragall, la Ley de Barrios, 2004. Esta ley pretende favorecer aquellos proyectos de reformas municipales que contemplen de una manera global las necesidades de los ciudadanos que residen en la zona. De este modo, no sólo se tendrán en cuenta cuestiones urbanísticas, sino también otras cuestiones como las sociales y/o medioambientales. Cuanto más transversal sea el proyecto más probabilidades tendrá de conseguir la subvención de la Generalitat que promueve la Ley. Ante esta situación, surgen nuevas maneras de cooperación, ya no solo entre la Generalitat y los ayuntamientos, si no entre las diferentes consejerías y concejalías. Se trata, pues, de un escenario inédito para

las administraciones catalanas al que hay que adaptarse y extraerle el mayor rendimiento. Y para ello, será necesario compartir las experiencias y aprender de aquellos municipios que fueron pioneros en su momento. De este modo, surgen aquí, iniciativas cercanas a las comunidades de práctica que describiremos y analizaremos seguidamente.

3.4.2.1 La Ley de barrios. La necesidad de una visión de conjunto

La vida en los barrios tiene siempre un equilibrio sutil. Puede pasar lo mismo en los pueblos y las ciudades. Pero en los barrios, la proximidad, la familiaridad permanente, la identidad compartida, hace que se viva este equilibrio desde un observatorio más próximo. La temperatura social de los barrios es variable y cambiante y puede evolucionar de forma imperceptible con cambios sociales sustanciales, que modifiquen el equilibrio sin alterar la apariencia material del espacio construido.

Esta percepción apunta a la fragilidad del equilibrio social de los barrios. No siempre y no en todos, por supuesto. Y no siempre con la misma velocidad. Pero alrededor se constata que es imposible conseguir una foto fija y acomodarse a la visión instantánea de un barrio sin entender su carácter eminentemente dinámico.

En este contexto, la Ley 2/2004, de 4 de junio, de mejora de barrios, áreas urbanas y pueblos que requieren una atención especial fue la primera ley aprobada en el Gobierno de Pascual Maragall y responde a una de las prioridades del Gobierno de Cataluña: la mejora de las condiciones de vida de todos los ciudadanos, especialmente de aquellos que residen en los entornos urbanos más frágiles y que agudizan la fractura social.

A través de esta Ley se creó un fondo de financiación a disposición de los ayuntamientos que presenten proyectos de rehabilitación integral de barrios, áreas urbanas y pueblos, en general. Las aportaciones de la Generalitat representan cerca de un 50% del presupuesto global de la actuación, que co-financian los ayuntamientos.

La Ley establece que pueden recibir financiación del Fondo aquellos municipios que presenten planes de mejora para barrios o áreas, que se hayan encontrado o puedan encontrarse en procesos de degradación urbanística, con pérdida o envejecimiento de población y con problemas económicos o sociales graves, como por ejemplo, elevadas tasas de paro.

Desde la aprobación de la Ley y hasta finales de 2008 se han realizado cinco convocatorias y se han conseguido aplicar estas mejoras en 92 barrios de Cataluña a través de proyectos que han sabido combinar la construcción de equipamientos con políticas de

igualdad, accesibilidad, el desarrollo de programas culturales y formativos, la introducción de las nuevas tecnologías y el fomento de la vida asociativa y participativa. Todos estos ingredientes han formado parte de los proyectos y el equilibrio entre las partes ha sido esencial para asegurar el éxito de la operación. Los equipos no podían ser sólo de técnicos de obra sino que para proyectos de estas características eran necesarios equipos multidisciplinarios, con expertos sociales capaces de evaluar las más diversas sensibilidades.

Está claro que la aplicación de la Ley conlleva la necesidad de un tratamiento integrado de la problemática del barrio, ya que sólo interviniendo de manera simultánea en todos los aspectos que le afectan de manera sustancial se puede tener éxito en su aplicación. Es muy fácil no disentir de esta idea a nivel teórico pero se han encontrado graves dificultades en la práctica, ya que las estructuras administrativas aparecen configuradas, a partir de la división de funciones y en la sectorialización de los presupuestos en la administración pública.

Pero, precisamente, para promover la transversalidad el reglamento de la Ley establece que la puntuación de cada proyecto presentado al proceso de selección será proporcional al número de campos de actuación. Los campos de actuación propuestos son los siguientes: mejora del espacio público y dotación de espacios verdes; acondicionamiento de los elementos comunes de la edificación (fachadas, bajantes, etc.); provisión de equipos de uso colectivo (centros cívicos, etc.); incorporación de las tecnologías de la comunicación; implantación y mejora de infraestructuras energéticas y ambientales; fomento de la igualdad de género en el uso de los espacios urbanos y los equipamientos; desarrollo de programas sociales y programas formativos; mejora de la accesibilidad.

De este modo, se ven afectados siete departamentos de la Generalitat: Política Territorial y Obras Públicas, Medio Ambiente y Vivienda, Gobernación, Acción Social, Economía y Finanzas, Salud y Trabajo. La Ley de barrios pone, de este modo, las bases para una acción integrada y transversal en las áreas urbanas del programa especial, pero el proceso de adaptación de nuestras administraciones para actuar de forma más territorializada y menos sectorial requerirá todavía un largo proceso de transformación.

Además, de implicar a siete departamentos, también cambió la relación con los ayuntamientos. Puesto que por una cuestión de proximidad obvia, la Generalitat ha delegado la responsabilidad plena de la ejecución del proyecto a cada ayuntamiento correspondiente. Ya que es el ayuntamiento de cada municipio quien conoce mejor los

problemas y las potencialidades de cada barrio. Esta voluntad de cooperación entre las administraciones ha marcado una nueva etapa entre la Generalitat y los gobiernos locales.

La aplicación de la Ley de barrios comporta —como hemos ido viendo— innovaciones tanto por el diseño y la aplicación de las políticas como a diversos aspectos del funcionamiento de la Administración pública. Esto hecho ha provocado que desde la aprobación de la Ley se haya producido un cierto proceso de aprendizaje colectivo a partir de los aciertos y errores cometidos en la aplicación del programa, a la vez que ha surgido la necesidad de capitalizar estas experiencias.

3.4.2.2 El trabajo cooperativo en la Red de Barrios con Proyectos

Ante la necesidad de capitalizar estas experiencias, en 2007 se impulsó una red integrada por todos los ayuntamientos que toman parte en el proyecto para intercambiar y evaluar experiencias. Es la Oficina de Gestión de Programas de Barrios la encargada de favorecer los intercambios de experiencia y capitalizar este conocimiento. Una de las consideraciones que motivó esta iniciativa fue la situación en que se encuentran aquellos municipios pequeños de interior, más aislados y solitarios que el resto, a la hora de emprender su proyecto. Fue entonces cuando de la mano de una consultora se diseñó el portal de Barrios integrado en el portal e-Catalunya, al igual que el programa *Compartim*.

Se trata, pues, de un espacio de cooperación denominado Red de Barrios con Proyectos, que pretende articular y fortalecer las relaciones de carácter más o menos informales que se han ido tejiendo entre muchas de las instituciones y técnicos que participan en la aplicación del programa. La red integra cargos electos y técnicos municipales, así como técnicos de la Administración de la Generalitat (tanto del departamento de Política territorial y Obras públicas como de los otros departamentos que colaboran en el proyecto), técnicos de otras administraciones locales (en particular de las diputaciones provinciales), consultores privados, entidades vecinales, e incluso investigadores que llevan a cabo investigaciones académicas sobre temas relativos a la aplicación de la Ley de Barrios.

A nivel organizativo, la red se estructuró en sus inicios en cuatro ámbitos de trabajo con el objetivo de recoger de manera simplificada los ocho campos de actuación donde la propia Ley pone de manifiesto su voluntad de intervenir. Un grupo de Espacio público, accesibilidad y sostenibilidad; otro de Dotación de equipamientos y rehabilitación y mejora de la edificación; un tercero de Programas sociales, de promoción económica,

dinamización comercial y equidad de género; y un cuarto de Participación y cooperación ciudadana. Cada uno de estos grupos estaba coordinado y dinamizado por técnicos contratados por el departamento de Política territorial y Obras públicas. Los dos primeros años se reunían a través de jornadas donde se exponían casos concretos. Pero poco a poco los propios ayuntamientos fueron ganando autonomía y organizando sus propios puntos de encuentro y reuniones informales. La tendencia es que se vayan agrupando por proyectos afines.

Para conseguir que todos los miembros participen activamente y que sea espacio de intercambio de experiencias, de aprendizaje y apoyo, la Red se articula a través de una serie de herramientas: el portal “Red de Barrios con proyectos”, el boletín digital de información, un catálogo de buenas prácticas, seminarios y talleres y una jornada anual.

Cada una de estas herramientas tiene por objetivo dinamizar la red desde diferentes perspectivas de uso para que los equipos de personas que gestionan los proyectos puedan compartir todos los conocimientos, experiencias y prácticas que se están generando. A la vez, que estar informados en todo momento de cualquier novedad relacionada con el Programa de barrios.

El Portal de barrios, con 53.867 accesos en el período de un año, es uno de los siete portales de acceso público que funcionan a través de la plataforma telemática e-Catalunya⁷² y uno de los más visitados.

Desde el portal se gestiona la agenda, el blog, el directorio de enlaces, el foro y el repositorio de archivos. En la agenda se anuncian todos los eventos (seminarios, cursos, talleres y jornadas, etc.) que pueden ser de interés para los miembros de la Red, tanto los organizados por la propia red de barrios como de otros organismos. El blog se utiliza como espacio de difusión donde los ayuntamientos pueden explicar ampliamente una experiencia determinada con imágenes, textos, enlaces, y con toda la documentación que les parezca conveniente. El directorio de enlaces se gestiona por los propios miembros de la red que ponen a disposición del resto páginas web consideradas de interés. El foro, espacio de debate por antonomasia, se dinamiza con motivo de las jornadas presenciales con el objetivo de capitalizar experiencias y poner en común dudas y conclusiones sobre un determinado tema. Por último, los miembros de la Red de barrios disponen de un repositorio de archivos relativos a las actividades realizadas, así como manuales de procedimiento y otros documentos de interés.

⁷² Ya describimos esta plataforma cuando analizamos el caso del Programa *Compartim* (Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya).

El boletín es una de las herramientas más valoradas. Se trata de una publicación cuya finalidad es informar sobre noticias, actualidad y novedades que se pueden encontrar en el portal “Red de Barrios” y de todos los eventos previstos en la agenda. Es la principal herramienta informativa ya que llega visualmente por medio del correo electrónico a los miembros de la Red y promueve las consultas en el portal y la asistencia a las diferentes actividades programadas.

Por último, el catálogo de buenas prácticas obedece a la voluntad de recoger algunas experiencias que se han llevado a cabo y que pueden ser de utilidad para el resto de los componentes de la red. El catálogo de buenas prácticas contiene fichas de casos individuales y el análisis de alguno de estos casos que tiene como objetivo capitalizar los conocimientos y aprendizajes adquiridos del Programa. A este catálogo se puede acceder desde el repositorio de archivos de la Red.

Además de la actividad de los grupos a través de la red, se han realizado seminarios y talleres abiertos a todos los miembros de la Red, así como visitas a actuaciones concretas. De hecho, la actividad presencial es muy superior en volumen a la actividad presencial. Los empleados de la administración pública prefieren las actividades presenciales. La asistencia a las jornadas, seminarios y talleres es masiva y la participación también es muy alta. Existe una gran motivación por compartir las experiencias, explicar las propias y enriquecerse de las ajenas⁷³.

Ciertamente, la actividad en el foro es baja. Es probable que también influya el carácter multidisciplinar de los perfiles profesionales que intervienen. En la actualidad solo existe un único grupo de 426 miembros, los cuales están implicados en el desarrollo de proyectos de 125 barrios de toda Catalunya. Es un grupo muy numeroso y está compuesto por personas de perfiles profesionales muy diversos. Recordemos que uno de los condicionantes para conseguir la subvención del proyecto es que este sea lo más transversal posible y afecte al mayor número de los 8 ámbitos de trabajo afectados. Cabe esperar que con el surgimiento de subgrupos por proyectos específicos la actividad en el foro aumente. Durante la segunda mitad de 2009 se creó una *subred* de “núcleos antiguos” que vio la necesidad de agruparse por su especificidad. Y se prevé que en el futuro se cree otro nuevo subgrupo de barrios con espacios fluviales.

La subred de núcleos antiguos está compuesta por 27 miembros. Y es el espacio más activo con diferencia del resto del foro del Portal de la Red de Barrios. En la actualidad,

⁷³ Comentario extraído de la entrevista a la responsable de la Oficina de Gestión de Programas de Barrios. Ver anexos

hay 27 ayuntamientos implicados de todo Catalunya en proyectos que tienen que ver con los barrios históricos de estos municipios.

Estos grupos de trabajo comparten una peculiaridad que hasta ahora no habíamos observado en ningún otro caso de los analizados en este trabajo de investigación. Y es que cada grupo que participa en un proyecto está compuesto por personas que desempeñan distintas actividades o asumen distintas responsabilidades. El Programa de la Ley de Barrios tiene una filosofía absolutamente transversal. Y, sin embargo, se pretende que se compartan experiencias y se intercambie conocimiento. ¿Cómo podría ser esto posible ante perfiles profesionales tan heterogéneos? Desde un punto de vista, organizacional, parece inviable. Pero hay un punto de coincidencia, una actividad que se convierte en denominador común, el proyecto. Los proyectos son el nexo de unión. No existe el intercambio directamente relacionado con una actividad profesional concreta si no en base a un proyecto concreto. Las experiencias que se intercambian giran en torno a proyectos de características similares. No son en este caso los miembros del grupo los que desempeñan una misma actividad profesional sino que son los proyectos los que asumen ese factor común. De algún modo, podríamos estar ante una comunidad cuyos miembros no son personas individuales sino que son los grupos de personas vinculadas a un proyecto concreto.

Bajo este escenario, entonces sí que se dan intercambios de experiencias entre los diferentes profesionales que desempeñan una misma función dentro de cada proyecto. Pero estas relaciones siempre están enmarcadas por los propios proyectos. No se dan comunidades de arquitectos independientes, ni de trabajadores sociales independientes, se trabaja a través de proyectos afines. Aunque podría llegar a darse las circunstancias que propiciarán un intercambio más especializado. De hecho, en el foro hay una intervención de un miembro del grupo de núcleos antiguos que solicita algo en esta línea:

Fecha: 09/06/2009

“Enhorabuena por la iniciativa. Me gustaría saber si habrá grupos para trabajar específicamente la visión social de estos núcleos antiguos, ya que creo que podemos extraer provecho de compartir experiencias de trabajo reales. Muchas gracias”

Núcleo antiguo de Lleida

Fecha: 10/06/2009

“Gracias por tu respuesta.

En las próximas sesiones de trabajo se propondrán temas y aspectos sobre los que trabajar continuamente. Uno de los temas puede ser crear un subgrupo de trabajo donde tratar la visión social, tal y como comentas. O realizar una sesión dedicadas a comentar las experiencias llevadas a cabo al respecto.

Por este motivo os invitamos a participar en estas sesiones de trabajo para poder ir perfilando la tarea a realizar, a través de las aportaciones de los interesados en formar parte del grupo.

Desde la Red de Barrios con proyectos os animamos a que hagáis tantas aportaciones como queráis para poder ser debatidas durante las sesiones de trabajo.

Saludos”

Asistencia Técnica (CIREM)

Estos mensajes corresponden a los inicios de la creación del grupo que estuvieron tutelados por uno de los asistentes técnicos contratados para tal fin.

La Oficina de Gestión del Programa de Barrios impulsa y facilita el compartimiento de conocimiento entre ayuntamientos que emprenden proyectos de características similares. “Independientemente, de las actividades programadas y del foro, existe una activa red informal. Los ayuntamientos que desarrollan proyectos afines se llaman por teléfono y se reúnen para compartir sus experiencias fuera del circuito de encuentros oficiales. Además, la Oficina de Gestión de Programas de Barrios facilita y promueve estos contactos y reuniones proporcionando información sobre los ayuntamientos que están trabajando en proyectos de características similares. Esta Oficina ofrece un trato muy accesible y directo, de manera, que cualquier ayuntamiento pueda realizar sus consultas sin trámites complicados, simplemente con una llamada telefónica”⁷⁴.

Cualquier ayuntamiento puede llamar a la Oficina y solicitar qué otros ayuntamientos están trabajando en cuestiones parecidas para poderse poner en contacto con ellos y beneficiarse de sus experiencias previas.

Pese a que la iniciativa de promover la Red sea de la propia Oficina la idea ha tenido una gran acogida y cada vez más se dan actuaciones espontáneas por parte de los grupos que sienten la necesidad de compartir y aprender de los demás. Y esa necesidad se acentúa aún más cuando los grupos pertenecen a ayuntamientos de municipios pequeños y de zonas del interior de Catalunya.

⁷⁴ entrevista a la responsable de la Oficina de Gestión de Programas de Barrios. *Ver anexos*

Esto provoca que, pese a que podría parecer, el fin del interés de los miembros del grupo vaya de la mano del final del proyecto, no es así en absoluto, puesto que la vocación por compartir y el afán por emprender nuevos proyectos no lo permiten.

En base a todo lo descrito, recogemos las características de la Red de Barrios con Proyectos.

Características generales de las comunidades de práctica	Características propias de la comunidad Red de barrios
Misma actividad profesional de sus miembros	Sí (por proyectos)
Factor de cohesión: compartir la práctica profesional	Compartir praxis profesional y mejora de procesos
Tamaño óptimo de la comunidad entre 50 y 80 miembros	426 miembros
Presencial o virtual	Presencial
Calendario de reuniones	Actividades presenciales
La comunidad cuenta con la figura de un moderador	No
Temporalidad	Mientras dure el interés y compromiso de sus miembros

Tabla 66 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad de Red de barrios

Ciertamente, se trata de un grupo demasiado amplio y heterogéneo. Probablemente, se podrán identificar de manera más clara comunidades de práctica a medida que los grupos se vayan especializando. El caso del grupo de “núcleos antiguos” es un ejemplo de ello. Un siguiente paso, será conseguir grupos especializados de profesionales vinculados a proyectos similares. Si esto llega a suceder, será el punto en el que podremos hablar de comunidad de práctica propiamente dicha.

La propia evolución de la Xarxa de Barris nos indica que la agrupación por una afinidad cada vez mejor perfilada es una tendencia clara. Como explicamos anteriormente en sus inicios se organizó en 4 grupos que correspondían, de manera simplificada, a los 8 campos de actuación de la Ley de Barrios. Transcurridos los dos primeros años, esta manera de organizarse dejó de ser útil y los propios equipos de proyecto tomaron la iniciativa de agruparse por intereses más próximos. Son las denominadas *subredes* de la que hemos podido conocer la subred de “núcleos antiguos” —que es además, la única moderadamente activa del foro—. Existe otra subred reconocida a punto de adquirir visibilidad a través del Portal que es la subred de “espacios fluviales”. Y a la Oficina de Gestión del Programa de Barrios les consta que hay algunas otras subredes de carácter informal funcionando. De la subred de núcleos antiguos ya hemos extraído las primeras solicitudes de agrupación por áreas profesionales. Es cuestión de tiempo que acaben

surgiendo auténticas comunidades cuyos miembros pertenezcan a un único perfil profesional. Creemos que no es aventurarse demasiado si afirmamos que está muy próximo el paso de las “comunidades de proyectos de núcleos antiguos” a las “comunidades de trabajadores sociales”. A modo de esquema esta evolución se podría resumir así:

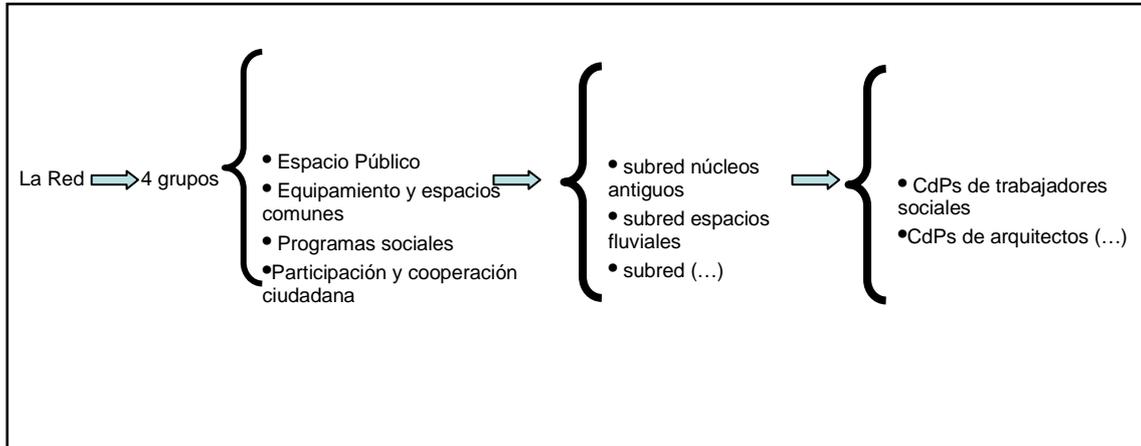


Figura 9 [elaboración propia] : Posible evolución de los grupos en la Red de Barrios

La falta de una figura clara que asuma el papel de moderador/dinamizador también es un elemento clave. Hemos podido observar como los asistentes técnicos contratados intentan animar a la participación y uso del foro mientras realizan la función de coordinadores de los proyectos. Como ya abordamos en el capítulo destinado al marco teórico, es conveniente que el moderador sea un miembro de la comunidad y por tanto desempeñe las mismas funciones y no una persona externa. En este caso, ni comparte funciones puesto que es coordinador ni por supuesto pertenece al grupo.

También, —según nos cuenta la responsable de la Oficina, Judith Arruebo—la consultora contratada para el diseño y potenciación de la Red promueve la participación utilizando como pretexto las jornadas presenciales que se organizan. Se trata de fomentar el debate entorno a la temática trabajada y recoger valoraciones. Esta acción se focaliza en los días posteriores al evento en cuestión (jornada, seminario, etc.). Pero el ritmo de la actividad del foro vuelve a disminuir pasados unos días.

El análisis de este interesante caso concluye aquí dado que se encuentra en un estado muy embrionario y la mayor parte de la actividad de compartimiento e intercambio de experiencias se concentra en el ámbito presencial, ya que el índice de participación en el foro es realmente bajo. Sin embargo, consideramos que la Red de Barrios con proyectos tiene un futuro muy prometedor en cuanto a las iniciativas vinculadas a comunidades de aprendizaje y práctica. La Red posee algunos elementos fundamentales para garantizar el

éxito, algunos de ellos muy preciados y de difícil obtención. El principal es que existe una clara necesidad de capitalizar experiencias por parte de la organización a la que pertenece la Red, en este caso el Departamento de Política Territorial y Obras Públicas, y una necesidad notoria de los integrantes de la Red por aprender de las experiencias de otros proyectos similares. Esta necesidad es aún mayor cuando los ayuntamientos interesados pertenecen a municipios pequeños y relativamente aislados. Por tanto, podemos contar con una clara necesidad compartida y con unos intereses alineados. La misma necesidad que está forzando de manera espontánea la agrupación en función de la especialización. Las *subredes* por perfiles profesionales vinculados a proyectos similares están al caer. Y entonces, podremos hablar de comunidades de práctica. Unas comunidades que, si encuentran el apoyo de un moderador y son capaces de apreciar las ventajas que la virtualidad les puede ofrecer, tienen unas grandes probabilidades de éxito.

A partir de este momento, sólo nos queda el último apartado en el que emprenderemos el mayor reto de este trabajo de investigación. Recogidas todas las experiencias y aplicados los factores de éxito que en un momento elegimos como facilitadores para garantizar el buen funcionamiento de las comunidades de práctica, vamos a comparar y analizar qué factores son realmente indispensables y en base a ellos proponer un modelo definitivo de factores de éxito de las comunidades de práctica.

3.5 Propuesta de un modelo de elementos que favorecen el buen funcionamiento de las comunidades de práctica

Como ya hemos ido apuntando a lo largo de este trabajo existe un gran interés por parte de organizaciones, consultoras y *practicioners*, en general, por conocer cuáles son aquellos elementos que propician el buen funcionamiento de las comunidades de práctica. En las próximas páginas, y basándonos en la observación de los casos seleccionados, aportaremos una propuesta que confiamos pueda ser útil en este sentido.

3.5.1 El modelo propuesto y los casos estudiados

Emprendiendo la recta final de este trabajo de investigación vamos a desestimar, por un lado, aquellos factores que habíamos señalado al principio de este capítulo, y que habíamos extraído de aquellos que se daban en los casos clásicos, y que después del estudio no parece que su influencia altere el resultado de las comunidades de práctica

analizadas y, por otro, identificaremos los elementos que no hemos recogido como posibles factores de éxito y que después del análisis de los casos han resultado ser definitivos

Comenzaremos por repasar los factores que han sido aplicados en cada uno de los casos. Y paralelamente, procederemos a una previa selección e identificación de los elementos que pueden propiciar el buen funcionamiento de las CdPs y en base a éstos propondremos un modelo definitivo.

Para ello seguiremos el orden establecido en el análisis de los casos. Las primeras comunidades de práctica que nos servirán para testear el modelo inicialmente propuesto serán, como no, las comunidades que han surgido en el ámbito de “La Caixa”.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple la DAN Aljarafe I
Identificar la oportunidad	La directora de la DAN ha identificado necesidades formativas
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están perfectamente alineados
Moderador	Es un moderador respetado y no es el más experto y cuenta con un prestigio reconocido aunque no ha sido elegido entre los miembros de la CdP
Implicación del departamento de RRHH	No existe una implicación directa de RRHH, aunque de ellos dependa el impulso de la plataforma. Sí que la hay, obviamente, por la propia directora de zona.
Legitimar la CdP	Se fomenta y se reconoce la actividad de la comunidad
Cohesionar la comunidad	La directora de la zona vela por la cohesión de la comunidad
Cultivar una cultura de compartir	La organización cultiva una cultura de compartir, desde hace años, a través de la plataforma de Virtaula
Facilitar el acceso a través de las TICs	La plataforma es accesible y de fácil manejo y las herramientas se utilizan correctamente
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan los conflictos en la entidad bancaria
Limitar el tamaño de la comunidad	La comunidad tiene 60 miembros

Tabla 67 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la DAN Aljarafe I

Recuperando la tabla de los factores de éxito de la DAN Aljarafe I. Podemos observar como el incumplimiento de los factores en color rojo no ha impedido el éxito de la comunidad. Dicho de otro modo, no podemos señalarlo como factores de éxito porque no se cumple en este caso, que es un claro caso de éxito.

Por ejemplo, sí que es un factor de éxito el hecho que las comunidades de práctica cuenten con un moderador pero no que éste sea elegido entre los miembros de la comunidad. Si bien ha quedado evidenciado que el papel del moderador es vital para garantizar la supervivencia de la comunidad, no es determinante que sea elegido entre los miembros de la comunidad. Sí, por supuesto, que sea respetado. Pero pese a nuestra idea primigenia de que para conseguir ese supuesto respeto era necesario que el moderador surgiera de manera natural de entre los miembros de la comunidad, y así lo defienden Wenger, McDermott y Snyder (2002), no resulta ser así. Un moderador puede ser perfectamente respetado, y de hecho en el caso de la DAN Aljarafe I lo es, aunque no se haya elegido de este modo. Por tanto, la existencia o ausencia de un moderador en este caso y en todos los de “La Caixa” es muy importante, y de esta figura depende la consolidación de las CdPs, pero el proceso de elección no es obligatorio que recaiga exclusivamente en los miembros de la comunidad.

Según la mayoría de los casos que hemos observado, y el de “La Caixa” no es una excepción, la implicación del departamento de RRHH, aunque recomendable no resulta imprescindible para garantizar el éxito de las comunidades de práctica. Parece obvio pensar que si los de recursos humanos toman un papel activo, facilitando las reuniones, reconociendo dentro de las horas de la jornada laboral las horas dedicadas a la CdP, debería ser muy fácil contar con una mayor participación y, por extensión, un mejor funcionamiento de las comunidades. Pero lo cierto es que las comunidades de práctica que parten de una necesidad clara de compartir conocimiento funcionan independientemente de estas ventajas. Seguramente, funcionarían mejor, pero eso en todo caso es un factor de mejora, no “de garantía”.

De todos modos, hay que reconocer que en el caso de las comunidades de “La Caixa” son los directores de las DAN (Aljarafe I y Cádiz II) los que asumen ese papel animando a la participación de los empleados. Como impulsores de la iniciativa propician la participación dentro de la jornada laboral con muy buen criterio. Porque es, al fin y al cabo, de la práctica profesional de lo que estamos hablando.

Otra cuestión, que algunos autores vinculan⁷⁵ a la implicación de RRHH es la necesidad de establecer una política de incentivos. En los casos de La Caixa ha quedado evidenciado que no es en absoluto necesaria una remuneración asignada para que las

⁷⁵ Molina y Marsal (2002) *La gestión del conocimiento en las organizaciones*

comunidades funcionen. Es el valor de lo que aprenden en sí mismo lo que anima a la participación y en este hecho es donde encuentran su recompensa.

Siguiendo con los grupos de “La Caixa”, el caso de la DAN Granada I, nos sirve, principalmente, para reforzar la idea de que sin moderador, la comunidad de práctica no consigue salir a flote.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple la DAN Granada I
Identificar la oportunidad	La oportunidad está claramente identificada
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están alineados
Moderador	No hay moderador
Implicación del departamento de RRHH	No hay una implicación directa de RRHH, ni un liderazgo claro que apoye la iniciativa
Legitimar la CdP	No se reconoce el trabajo como consecuencia de esa falta de liderazgo
Cohesionar la comunidad	No existe factor de cohesión, luego no existe comunidad
Cultivar una cultura de compartir	Virtaula cultiva la cultura de compartir
Facilitar el acceso a través de las TICs	Virtaula es una plataforma accesible y de fácil manejo
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan los conflictos
Limitar el tamaño de la comunidad	La comunidad tiene 48 miembros

Tabla 68 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la DAN Granada I

Y en este caso, además, es el potencial moderador, ya que también tiene la responsabilidad de director de zona, el que tiene el poder de legitimar la comunidad. Pero una cosa va de la mano de la otra, sin un moderador con un perfil claro y un papel activo que potencie la comunidad tampoco conseguiremos legitimarla, porque, obviamente, no habrá nada que legitimar.

El factor del tamaño de la comunidad, en este caso no parece ayudar aunque, en verdad, es un cifra muy próxima a la del intervalo propuesto (50-80), por lo que no podemos considerar que en este caso sea un elemento que reste.

Por último, repasando la tabla de la comunidad de práctica perteneciente a la DAN Cádiz II, vemos que los factores que no se han cumplido son los mismos que en el caso de la DAN Aljarafe I, que son el moderador no elegido por los miembros de la comunidad y la no implicación de RRHH. No vamos a entrar aquí porque ya lo hemos descrito. Lo que sí que comentaremos es el factor que hace referencia al tamaño de la comunidad. La DAN Cádiz II tiene 102 miembros, y sin embargo es la comunidad de más éxito de todas las comunidades que existen actualmente en “La Caixa”. Esto nos lleva a una reflexión sobre

la influencia del número de miembros de la comunidad en su buen funcionamiento. Seguimos pensando que es un factor importante pero que quizás deberíamos pensar en un intervalo de referencia no tan acotado. Veremos hacia donde nos lleva este factor frente a los otros casos.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple la DAN Cádiz II
Identificar la oportunidad	El director de la DAN ha identificado necesidades formativas y de mejora de procesos
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están alineados
Moderador	Es un moderador respetado y no es el más experto aunque no ha sido elegido por el resto de miembros de la CdP
Implicación del departamento de RRHH	El departamento de RRHH no se ha implicado directamente
Legitimar la CdP	Se reconoce el trabajo realizado y se utiliza
Cohesionar la comunidad	La comunidad tiene un elevado factor de cohesión movido por la necesidad de sentimiento de pertinencia
Cultivar una cultura de compartir	Virtaula cultiva la cultura de compartir
Facilitar el acceso a través de las TiCs	Virtaula es una plataforma accesible y de fácil manejo
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan los conflictos
Limitar el tamaño de la comunidad	La comunidad tiene 102 miembros

Tabla 69 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la DAN Cádiz II

Pasemos ahora a los grupos que han surgido en el seno del “Programa *Compartim*”. Recordemos que sólo uno de los tres grupos a los que le hemos aplicado el modelo de factores de éxito es realmente una comunidad de práctica.

En el caso de Educadores Sociales, a parte de la figura del moderador que no ha sido elegido por el grupo y que ya hemos comentado que no parece ser un factor decisivo, tampoco hemos contado con la implicación de RRHH. Hasta aquí está claro. Sin embargo, pensamos que el factor de cohesionar la comunidad sí que es significativo, y que justo su carencia es un elemento que ha impedido que este grupo pudiera funcionar en calidad de comunidad.

En cuanto al número de miembros de este colectivo, sí que consideramos que influye en el resultado. De hecho, ellos mismos, en calidad de grupo de trabajo colaborativo, deciden subdividirse en grupos de equipos más pequeños para ser más eficaces.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple el grupo Educadores Sociales
Identificar la oportunidad	Los responsables de formación del CEFJE detectaron la oportunidad
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están perfectamente alineados
Moderador	Es un moderador respetado y cuenta con un prestigio reconocido aunque no ha sido elegido entre los miembros de la CdP
Implicación del departamento de RRHH	No existe una implicación directa de RRHH, ni tampoco de los responsables o directivos del colectivo
Legitimar la CdP	Se fomenta y se reconoce la actividad del grupo
Cohesionar la comunidad	No hay preocupación ni interés por cohesionar el grupo
Cultivar una cultura de compartir	Existe un incipiente interés a través de la plataforma e-Catalunya
Facilitar el acceso a través de las TiCs	La plataforma es accesible y de fácil manejo y las herramientas se utilizan correctamente
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan conflictos en este colectivo
Limitar el tamaño de la comunidad	El grupo tiene 140 miembros

Tabla 70 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple el grupo Educadores Sociales

A continuación, en el caso de la comunidad de “Técnicos de medio abierto” podremos observar que se repiten los mismos factores que en los casos de éxito anteriores.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple la comunidad de práctica “Técnicos de medio abierto”
Identificar la oportunidad	Los responsables de formación del CEFJE detectaron la oportunidad
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están perfectamente alineados
Moderador	Es un moderador respetado y cuenta con un prestigio reconocido aunque no ha sido elegido entre los miembros de la CdP
Implicación del departamento de RRHH	No existe una implicación directa de RRHH, ni tampoco de los responsables o directivos del colectivo
Legitimar la CdP	Se fomenta y se reconoce la actividad del de la comunidad
Cohesionar la comunidad	El moderador y los entusiastas velan por la cohesión de la comunidad
Cultivar una cultura de compartir	Existe un incipiente interés a través de la plataforma e-Catalunya
Facilitar el acceso a través de las TiCs	La plataforma es accesible y de fácil manejo y las herramientas se utilizan correctamente
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan conflictos en este colectivo
Limitar el tamaño de la comunidad	El grupo tiene 45 miembros

Tabla 71 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple el grupo Técnicos de medio abierto

A diferencia del caso de “Educadores sociales” sí que se ha fomentado la cohesión de la comunidad. Aunque sospechamos el factor de cohesión también viene dado sólo por el hecho de que existe una necesidad clara por compartir las experiencias y conocimientos de los miembros de la comunidad. De hecho, como ya hemos comentado en el capítulo 2, el término comunidad responde a una mayor cohesión entre sus miembros. Que es positivo, fomentarlo, sin duda, pero tampoco se puede crear de la nada.

En el caso de los Asesores penal de adultos se incumplen exactamente los mismos factores que en el caso de los “Educadores sociales”, por lo que tampoco vamos a volver a describirlos.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple la comunidad de práctica “Asesores penal de adultos”
Identificar la oportunidad	Los responsables de formación del CEFJE detectaron la oportunidad
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están perfectamente alineados
Moderador	Es un moderador respetado y cuenta con un prestigio reconocido aunque no ha sido elegido entre los miembros de la CdP
Implicación del departamento de RRHH	No existe una implicación directa de RRHH, ni tampoco de los responsables o directivos del colectivo
Legitimar la CdP	Se fomenta y se reconoce la actividad del grupo
Cohesionar la comunidad	No hay una clara preocupación por cohesionar la comunidad
Cultivar una cultura de compartir	Existe un incipiente interés a través de la plataforma e-Catalunya
Facilitar el acceso a través de las TiCs	La plataforma es accesible y de fácil manejo y las herramientas se utilizan correctamente
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan conflictos en este colectivo
Limitar el tamaño de la comunidad	El grupo tiene 30 miembros

Tabla 72 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple el grupo Asesores penal de adultos

Lo único que sí que queremos recalcar es que la cifra de 30 miembros para una comunidad si que nos parece una cifra algo baja. Con tan pocos miembros consideramos que es muy difícil que la comunidad funcione como tal, teniendo en cuenta que los porcentajes de participación de los miembros activos se traducen en un 25% aproximadamente.

Pasemos ahora al caso de los dinamizadores de Telececentros. En este caso se vuelven a repetir los mismos factores que no se cumplen en los casos anteriores donde las

comunidades no han funcionado. La falta de la figura de un moderador, la no implicación de departamento de RRHH, la no legitimación de la comunidad y el desinterés por fomentar el vínculo entre los miembros son los elementos que aparentemente no han propiciado que la comunidad de práctica de la comunidad de dinamizadores de Telecentros funcione.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumple la comunidad dinamizadores de Telecentros
Identificar la oportunidad	La organización ha identificado la oportunidad de compartir experiencias y buenas prácticas
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están alineados
Moderador	No existe la figura del moderador
Implicación del departamento de RRHH	El departamento de RRHH no se ha implicado directamente
Legitimar la CdP	No se ha legitimado
Cohesionar la comunidad	No hay un interés claro por cohesionar la comunidad
Cultivar una cultura de compartir	La organización cultiva la cultura de compartir
Facilitar el acceso a través de las TiCs	La plataforma es accesible y de fácil manejo
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan los conflictos entre los miembros pero sí con algunos servicios de mantenimiento
Limitar el tamaño de la comunidad	La comunidad tiene 1300 miembros

Tabla 73 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la comunidad dinamizadores de Telecentros

Sin embargo, hay uno de estos factores que sí se cumple, pero de otra forma. La comunidad tiene un elevado factor de cohesión movido por la necesidad de sentimiento de pertinencia. Esta es una idea que ya apuntamos en el caso de la comunidad de los Técnicos de Medio Abierto (del departamento de Justicia). Es cierto, que nos hemos encontrado casos como el de la DAN Aljarafe I donde la directora que hace las veces de moderadora fomenta el vínculo y la cohesión entre los miembros de la comunidad. Pero creemos, que en los casos en que la necesidad por aprender de la experiencia de los compañeros es real y clara, el factor de cohesión va de la mano y aunque no estarían de más acciones externas en este sentido, los miembros de la comunidad se sienten vinculados porque se sienten comprometidos los unos con los otros. Y es que, como considera Wenger (1991), el compromiso mutuo es una de las características de las comunidades de práctica —nosotros diríamos de todas las comunidades— y el compromiso mutuo se traduce en cohesión.

Cuando las comunidades de práctica no parten de una necesidad clara, sino más bien de una oportunidad identificada por la organización, ésta, es decir, la organización sí que debe trabajar con ahínco los vínculos personales de los miembros de la CdP para garantizar su consolidación. Pero si la necesidad es pura y casi extrema, como en el caso de los dinamizadores de Telecentros, el compromiso emana solo y por extensión el factor de cohesión. Aunque nunca está demás un apoyo en este sentido por parte de la organización.

El último factor que no se cumple, es el del límite de la comunidad. En este caso se hace evidente que con un número de miembros tan elevado la dinámica de la comunidad es ingestible.

Nos queda ya el último caso al que hemos podido aplicar la tabla de factores de éxito propuesta en un principio, el caso de las comunidades de auditores del grupo financiero.

Factores de éxito propuestos	Factores que cumplen las comunidades de auditores
Identificar la oportunidad	El director de proyecto y la propia organización han identificado las necesidades de compartir experiencias y mejorar procesos.
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad están alineados
Moderador	Es un moderador respetado y elegido por el resto de miembros de la CdP
Implicación del departamento de RRHH	El departamento de RRHH no se ha implicado directamente. Aunque se están empleando mecanismos para reconocer los miembros activos de las CdPs
Legitimar la CdP	Se reconoce el trabajo realizado y se utiliza
Cohesionar la comunidad	Los responsables del proyecto velan por cohesionar la comunidad
Cultivar una cultura de compartir	El grupo financiero cultiva la cultura de compartir
Facilitar el acceso a través de las TiCs	KNS es una plataforma accesible y de fácil manejo
Evitar los conflictos entre los miembros	No se dan conflictos
Limitar el tamaño de la comunidad	Las comunidades tienen entre 30 y 45 miembros

Tabla 74 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumplen las comunidades de auditores

Probablemente, este es el caso más paradigmático del que disponemos porque es el que reúne el mayor número de factores cumplidos. Sin embargo, el hecho de no poder haber llevado a cabo una observación directa, como en la mayoría de los restos de los casos, no nos permite extrapolar los resultados obtenidos.

De aquí nos interesa resaltar tres aspectos. El primero hace referencia al papel de RRHH que pese a que ha adoptado una postura pasiva está comenzando a valorar la posibilidad de premiar económicamente la participación. El segundo a la importancia de cohesionar la comunidad. Y el tercero a la limitación del tamaño.

Hasta ahora ninguno de los casos estudiados, tanto los que han funcionado como los que no, cuenta con una implicación directa del departamento de RRHH y éste no es una excepción. Este hecho, pone en duda —tal y como hemos ido comentando— si la implicación del departamento de RRHH es necesaria. Sin embargo, este es el primer caso donde a raíz del éxito que por sí solas han ido obteniendo las comunidades la dirección de recursos humanos se plantean utilizar el incentivo económico para compensar la actividad de los miembros más activos. ¿Es realmente necesario? ¿Qué pasaría si esto no sucede? ¿Los miembros activos caerían en el desencanto y dejarían de participar? Basándonos en los casos que tienen más de dos años de trayectoria y que han conseguido llegar a fases maduras partiendo del interés por compartir experiencias y aprender de los pares, como es el caso de las comunidades de “La Caixa”, consideramos que no. Que no es necesario y que la comunidad durará mientras dure dicho interés sin necesidad de incentivos económicos. Y que además estos incentivos lo único que podrían conseguir es prolongar de manera artificial la vida de la comunidad, que como ya describimos cuando hablamos de las fases que atraviesa es finita. Y es natural que así sea. Recordemos aquí que las comunidades de práctica una vez superan la etapa de madurez o se transforman o mueren⁷⁶. Intentar evitar esto a base de incentivos es, a nuestro modo de ver inútil si el interés ya ha desaparecido.

Otro de los aspectos que queríamos comentar es la importancia que puede tener para el buen funcionamiento de la comunidad el velar por la cohesión de ésta. En el caso de las comunidades de auditores ha quedado claro que los responsables del proyecto se han preocupado de ello, que de manera indirecta la organización también ha actuado en este sentido a través de la importancia que le presta al fortalecimiento de la entidad corporativa y que, además, los propios miembros de la comunidad se sienten altamente comprometidos entre sí debido a la necesidad que sienten por compartir y aprender y el sentimiento de pertinencia que alimentan a través de ese vínculo. De este modo, contamos con un conjunto de acciones externas a las comunidades y propias que les están proporcionando una salud envidiable.

⁷⁶ Veáse fig 6 “Fases de las comunidades de práctica” (Pág. 42)

La cuestión es si sería suficiente para cohesionar la comunidad únicamente con el compromiso adquirido por los auditores entre ellos. Es posible, pero nuestra impresión es que trabajar por fortalecer los vínculos personales entre los miembros de una comunidad nunca está de más. Cuanto más cohesionado sea un grupo mayor será su rendimiento.

Y el tercer y último factor a cuestionar, es el que hace referencia al límite de la comunidad. Ya observamos que hay dos casos de éxito que están por debajo del mínimo establecido de entrada que es el de 50 miembros. Uno es el de los “Técnicos de medio abierto” (Programa *Compartim*) y el otro el de las comunidades de los auditores. Pese a ello, seguimos considerando que un número por debajo de 30 miembros no puede garantizar el buen funcionamiento de la comunidad. Por una simple cuestión de masa crítica, que pone en peligro unos porcentajes de participación aceptables. De cara al nuevo modelo propuesto, sin embargo, ampliaremos el intervalo.

Hasta aquí el repaso de los elementos que hemos ido detectando que no se han cumplido y la valoración de si son realmente prescindibles o no. Nuestra conclusión es por un lado, que ha quedado demostrado que así como la figura del moderador es vital para garantizar el buen funcionamiento de la comunidad, el hecho de que haya sido seleccionada por la organización y no de manera natural entre sus miembros, no perjudica en absoluto el éxito de la comunidad. Por otro lado, pese a que consideramos que la implicación de RRHH puede ser muy beneficiosa a la hora de facilitar la participación de los miembros de la CdP, reconociendo las horas de dedicación a ésta como parte de la jornada laboral, por ejemplo y otro tipo de iniciativas en este sentido; no es un factor determinante a la hora de garantizar el buen funcionamiento de la comunidad de práctica.

De este modo, proponemos prescindir del factor del moderador elegido entre los miembros de la CdP, aunque debe ser una persona respetada para que pueda desempeñar bien su papel. Y también prescindimos de la implicación del departamento de RRHH como factor determinante. A ninguno de los dos los podemos considerar factores de éxito porque no se dan de manera general en los casos de éxito observados.

Así mismo, y en sentido contrario, hemos detectado un elemento común a todos los casos que han funcionado como comunidades de práctica, que es la necesidad. Habíamos hablado de la identificación de la oportunidad por parte de la organización. Pero creemos que no es suficiente. Esa oportunidad debe tener unos rasgos bien dibujados de clara necesidad de aprender de la experiencia de los demás, de mejorar procesos, de solucionar problemas. Algo que genere un interés tal que obligue a cada profesional candidato a formar parte de esa comunidad a reunirse o a conectarse a través de una plataforma virtual.

Porque sabe que si no lo hace, tardará más en solucionar una tarea o no podrá conseguir los objetivos de ventas marcados o dejará de estar al día en esa área específica de su profesión. Sin esa necesidad, la comunidad, por mucho empeño que se ponga en ello, no funcionará. Es por ello, que en vista de los resultados, vamos a sustituir el factor de éxito que partía de una identificación de la oportunidad basada en vacíos formativos y estratégicos, por un factor de éxito que identifique una necesidad clara por parte de los futuros miembros de la comunidad. A los directivos de la organización les puede parecer que existe una oportunidad, pero no es suficiente. Ejemplos, como el caso *Compartim* lo demuestran. Debe existir una necesidad de mejora de resultados, de adaptación a un nuevo escenario, de estandarizar procesos, de cualquier cuestión que despierte y mantenga el interés por parte de los miembros de la comunidad.

Además, hemos podido comprobar que, en algunos casos, a esa necesidad primigenia se le une otra de distinta naturaleza. La de sentimiento de pertenencia, una necesidad reconocida en la pirámide de Maslow⁷⁷ (1943) en el tercer nivel de las necesidades de afiliación y afecto. De hecho, la necesidad que denominamos “primigenia” pertenece a los cuarto y quinto niveles (reconocimiento y autorrealización, respectivamente). Pero la necesidad de afiliación está en un nivel inferior por lo que hay que satisfacerla con antelación, de ahí su poder. Las comunidades como la DAN Cádiz II, dinamizadores de telecentros, o los auditores del grupo financiero, necesitan cubrir la necesidad de sentirse parte de una comunidad y reemplazar así esa sensación (en unos casos más subjetivos que otros de aislamiento).

Es por ello, que si encontramos grupos donde se den a la vez las dos necesidades, sólo con ello, el éxito está prácticamente asegurado. De hecho, si cuenta con un moderador y se limita el tamaño de la comunidad (que es lo que le falta a la de dinamizadores de Telecentros), lo conseguirá.

Dicho todo esto, y a modo de resumen, desestimamos como factores de éxito propuestos el moderador elegido por los miembros de la comunidad y la implicación de RRHH. Y recogemos la necesidad de aprender o de mejorar procesos sumada a la necesidad de sentimiento de pertinencia.

3.5.2 Propuesta de un modelo definitivo y justificación del modelo

⁷⁷ Maslow, Abraham (1943) *A Theory of Human Motivation*

Una vez realizado el testeado con los casos estudiados y el modelo de factores de éxito que habíamos propuesto al principio de este capítulo, vamos a proponer el nuevo modelo en base los elementos que hemos desestimado y los que hemos identificado como nuevos elementos indispensables para que las comunidades de práctica funcionen. En la siguiente tabla presentamos la comparación de los factores del modelo inicial y el nuevo modelo propuesto.

Factores de éxito modelo inicial	Factores de éxito del nuevo modelo
Identificar la oportunidad (Vacíos estratégicos, áreas de formación descoordinados, requerimientos del sistema)	-----
Alineación de intereses (Los intereses de la organización y de la comunidad deben estar alineados)	Alineación de intereses (Los intereses de la organización y de la comunidad deben estar alineados)
Moderador (El moderador debe ser seleccionado entre los miembros de la comunidad y no debe ser el más experto porque podría bloquear la participación)	Moderador respetado por los miembros de la comunidad
Implicación del departamento de RRHH	-----
Legitimar la CdP (Reconocimiento del trabajo que se está llevando a cabo. Aplicación y uso de éste)	Legitimar la CdP (Reconocimiento del trabajo que se está llevando a cabo. Aplicación y uso de éste)
Cohesionar la comunidad (La organización debe fortalecer el vínculo entre sus miembros).	Cohesionar la comunidad (La organización debe fortalecer el vínculo entre sus miembros).
Cultivar una cultura de compartir (Antes, durante y después del surgimiento de la comunidad)	Cultivar una cultura de compartir (Antes, durante y después del surgimiento de la comunidad)
Facilitar el acceso a través de las TiCs (Plataforma accesible y de fácil manejo)	Facilitar el acceso a través de las TiCs (Plataforma accesible y de fácil manejo)
Evitar los conflictos entre los miembros (Evitar impulsar comunidades en períodos de oposiciones internas, revisiones de salarios o convenios)	-----
Limitar el tamaño de la comunidad (Número óptimo de miembros entre 50 y 80 miembros)	Limitar el tamaño de la comunidad (Número recomendable de miembros entre 50 y 80 miembros. En todo caso, ni inferior a 30 ni superior a 100)
-----	Identificar la existencia de una necesidad clara por parte del grupo

Tabla 75 [elaboración propia]: Comparación de los modelos inicial y nuevo de factores de éxito

En este ejercicio de comparación hemos eliminado un elemento que nos había pasado desapercibido a lo largo de todo este proceso de análisis y testeado. Es el factor

“evitar los conflictos entre los miembros”. En ningún caso hemos detectado conflictos por lo que no podemos comprobar el efecto que tienen éstos sobre el éxito de las CdPs. Pero la primera idea que extraemos es que este factor está formulado en un contexto de una iniciativa de impulsar comunidades partiendo de una oportunidad identificada previamente. Es un factor que tendría sentido en un supuesto proyecto de *implantación* de comunidades, como por ejemplo, el caso del Programa *Compartim*. Pero nos inclinamos a pensar que si existe una necesidad clara que da origen a la comunidad este factor pierde toda razón de ser. Porque además creemos que aunque en caso de que los hubiere, la necesidad será superior al posible conflicto y que éste, no afectaría en modo alguno al proceso de consolidación de la comunidad.

Así pues, eliminando este factor. Nuestra propuesta definitiva de elementos, que sin los cuales las probabilidades de éxito de la comunidad son prácticamente inexistentes por no decir nulas, son los siguientes:

Modelo definitivo de factores de éxito	Descripción
Identificar la existencia de una necesidad clara por parte del grupo	Debe existir una necesidad explícita de aprender, mejorar un proceso o solucionar un problema
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad deben estar alineados
Moderador	El moderador debe ser respetado por los miembros de la comunidad
Legitimar la CdP	Reconocimiento del trabajo que se está llevando a cabo. Aplicación y uso de éste.
Cohesionar la comunidad	La organización debe fortalecer el vínculo entre sus miembros.
Cultivar una cultura de compartir	Antes, durante y después del surgimiento de la comunidad
Facilitar el acceso a través de las TiCs	Plataforma accesible y de fácil manejo
Limitar el tamaño de la comunidad	Número de miembros recomendado entre 50 y 80 miembros. En todo caso, ni inferior a 30 ni superior a 100.

Tabla 76 [elaboración propia]: Propuesta de modelo definitivo de Factores de éxito

De este modo, hemos reducido a 8 los factores de éxito de las comunidades de práctica. Tenerlos en cuenta no garantiza el funcionamiento de las comunidades pero desestimarlos sí que asegura el fracaso. Haciéndolo un poco más simple, estos 8 elementos se podrían reducir a 2 principales. Existencia de una necesidad explícita identificada y contar con la figura de un moderador respetado. Si estos dos factores se cumplen es muy probable que la comunidad funcione y de manera indirecta se vayan cumpliendo los otros

seis factores. Si partimos de una necesidad, la cohesión de la comunidad está garantizada. Y es muy probable que el interés que parte de la necesidad se encuentre alineado con los intereses de la organización. Si unos trabajadores tienen la necesidad de mejorar alguna cuestión vinculada con sus responsabilidades diarias, no hay motivo de oposición alguna por parte de los directivos de la empresa. Y si esto así, la organización legitimará la CdP reconociendo la labor que están llevando a cabo. De aquí a que la empresa tome interés por cultivar una cultura de compartir de propicie el surgimiento de más comunidades hay poco camino que recorrer.

Es evidente que con una necesidad clara que impulse a los miembros de la comunidad y con un buen moderador que dinamice su actividad, la comunidad de práctica que cumpla estos dos requisitos tiene grandes probabilidades de éxito.

4. Conclusiones

Del análisis y evaluación de los casos seleccionados entre las iniciativas que han ido surgiendo en la entidad bancaria “La Caixa” amparadas por la plataforma de Virtaula 2.0 hemos extraído las siguientes conclusiones. En primer lugar, que la plataforma Virtaula 2.0 no sólo es accesible y de fácil manejo sino que ha impulsado un cambio cultural, en pro del compartimiento de experiencias, en la organización desde hace 10 años. En segundo lugar, que de los tres casos analizados y que, en un principio, se nos presentaron como comunidades de práctica hemos concluido que sólo 2, la DAN Aljarafe I y la DAN Cádiz II, han resultado serlo en realidad.

Del análisis y evaluación de los 12 casos seleccionados entre las iniciativas que se han *implantado* en el seno del “Programa *Compartim*” cuya actividad hemos podido observar a través de la Plataforma e-Catalunya, hemos evolucionado en su análisis a un nivel más detallado sólo en tres. Estos son “Educadores sociales de prisiones”, “Técnicos de medio abierto” y “Asesoramiento penal de adultos”.

Los nueve restantes los hemos descartado porque no cumplían de entrada los requisitos suficientes que pudieran apuntar a que se trataban de comunidades de práctica. De los tres que mostraban características más próximas a las CdPs sólo uno, “Técnicos de Medio Abierto de Justicia Juvenil”, resultó serlo, finalmente. En estos tres casos ha quedado claro que el único elemento que ha llevado en un sentido u otro a la evolución de los grupos ha sido el factor necesidad.

En el siguiente caso, sobre los dinamizadores de Telecentros, pese a que parece que hay un intento de identificar la oportunidad por parte de la organización, no se ha conseguido consolidar esa oportunidad. La iniciativa de ofrecer a los dinamizadores una plataforma donde poder intercambiar experiencias tiene una buena acogida y reacción por parte de los dinamizadores, pero la empresa no ha sabido aprovecharla.

En las comunidades de auditores se ha puesto de manifiesto una vez más, que la figura del moderador es clave para garantizar el buen funcionamiento de las CdPs y así lo ha observado y previsto el director del proyecto.

El caso de los responsables de los proyectos de la Red de Barrios, se encuentra en un estado muy embrionario y la mayor parte de la actividad de compartimiento e intercambio de experiencias se concentra en el ámbito presencial, ya que el índice de participación en el foro es realmente bajo. Sin embargo, consideramos que la Red de Barrios con proyectos tiene un futuro muy prometedor en cuanto a las iniciativas vinculadas a comunidades de aprendizaje y práctica. La Red posee algunos elementos fundamentales para garantizar el éxito, algunos de ellos muy preciados y de difícil obtención. El principal es que existe una clara necesidad de capitalizar experiencias por parte de la organización a la que pertenece la Red, en este caso el Departamento de Política Territorial y Obras Públicas, y una necesidad notoria de los integrantes de la Red por aprender de las experiencias de otros proyectos similares.

Finalmente, de los 10 factores que proponíamos en un principio, hemos reducido a 8 los factores de éxito de las comunidades de práctica. Tenerlos en cuenta no garantiza el funcionamiento de las comunidades pero desestimarlos sí que puede asegurar el fracaso. Estos 8 elementos se podrían reducir a 2 que consideramos vitales: la existencia de una necesidad explícita identificada y poder contar con la figura de un moderador respetado.

Conclusiones finales

Ciertamente, la tendencia natural del hombre a compartir sus experiencias y su conocimiento no es en absoluto nueva. Algunos autores como Kropotkin (1920) consideran que tiene un origen biológico. Pero en cierto modo, las nuevas tecnologías, especialmente Internet y las herramientas web 2.0, han hecho más evidente algo que ya sabíamos, que la condición humana predispone al individuo a cooperar y a compartir el conocimiento.

Así lo han señalado bajo diferentes epígrafes, Lévy, Rheingold o Mao, entre otros. La inteligencia colectiva, multitudes inteligentes y sharismo, respectivamente, son tres maneras de denominar esta práctica intrínseca al individuo.

Pero realmente ¿era necesario llegar al escaparate de Internet para ser conscientes de esto? Desde Vigotsky (1978) a Salomon (1993) ya se evidenciaba que el conocimiento no reside de manera exclusiva en un único individuo sino que se encuentra distribuido. Y que a través del aprendizaje colaborativo se consigue ampliar conocimientos. Pero parece que nos hubiéramos olvidado de ello.

Desde los orígenes de la historia de la humanidad el hombre ha compartido conocimiento para ir avanzando primero como grupo y después como sociedad. La historia económica está plagada de ejemplos en este sentido. Podemos remontarnos a la prehistoria y encontrar claros ejemplos de esto en el neolítico, o quedarnos en la Edad Media para observar el caso más paradigmático, el de los gremios, donde los aprendices trabajaban sin compensación económica alguna, solo a cambio de que el maestro les transmitiera su experiencia y su conocimiento.

Pero pareciera que con la llegada del capitalismo y una competitividad mal entendida todo esto se nos hubiera olvidado. No quedan tan lejos los años 60 donde se impuso de manera generalizada la visión taylorista de la división del trabajo⁷⁸. Hasta que, a finales del siglo XX, el antropólogo Julian Orr, a través de la observación de los reparadores del caso Xerox, nos recordara lo que siempre habíamos sabido hacer.

⁷⁸ Frederick W. Taylor es considerado el padre de la gestión científica de la empresa, basada en términos de la máxima eficiencia a través de la optimización de los procesos y la especialización, a través de procesos de selección y formación de los trabajadores. Su influencia en las economías industrializadas en el siglo XX ha sido fundamental. Posteriormente, su modelo se ha visto cuestionado al centrarse exclusivamente en términos de eficiencia, con lo que se termina primando los beneficios cuantificables por encima de otros tipos de beneficios menos cuantificables, pero igualmente de gran valor. Taylor, F. (1961) *Principios de la administración científica*. México DF: Herrero Hermanos.

Recordamos que antes habíamos aprendido los unos de los otros y habíamos trabajado de manera cooperativa.

A partir de aquí, en el año 1991, se acuña el término comunidades de práctica de la mano de Wenger, por un lado y de John Seely Brown, por otro, para designar a aquellos grupos de personas que comparten sus experiencias profesionales y su pericia con la finalidad de ser más eficientes, que es, por otro lado lo que a rasgos generales y mayoritariamente se entiende en la literatura por una comunidad de práctica.

Pronto vieron las organizaciones en las comunidades de práctica, la oportunidad de mejorar procesos y solucionar problemas. Y las iniciativas a través de proyectos que pretendían impulsar CdPs fueron en aumento. Lo que ha originado cierta confusión a la hora de acotar qué son las comunidades de práctica y el término se ha aplicado de manera inadecuada en ocasiones.

De manera paralela la literatura científica y la de carácter más divulgativo entorno al ámbito de las comunidades de práctica y el aprendizaje colaborativo, en general, también ha experimentado cierto crecimiento.

En este trabajo, y con la finalidad de aportar una definición, según nos interrogábamos en la quinta pregunta de investigación, lo más descriptiva posible que nos permita diferenciar las CdPs de otros tipos de comunidades y grupos de trabajo hemos definido las comunidades de práctica como “un grupo de personas que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional que preocupados por un problema común o movidos por un interés común profundizan en su conocimiento y pericia en este asunto a través de una interacción continuada”.

Con el mismo objetivo de acotar el término hemos identificado las principales características de las comunidades de práctica. Y la primera figura que hemos señalado como indispensable en una CdP es el moderador. Es el miembro que vela por su buen funcionamiento y rendimiento. El que propone los temas y el que gestiona las aportaciones. Su papel es tan importante que sin él la comunidad no podrá consolidarse, entre otras cosas porque se pondrá en peligro el factor de cohesión de la comunidad, es decir, la razón de ser la comunidad misma.

Por otro lado, nos ha parecido importante fijar el número óptimo de miembros de una comunidad de práctica que nos sirve también para diferenciarla de otros grupos y comunidades que por sus propias características obedecen a distintos volúmenes de miembros. En base a la literatura que analiza la cuestión y la observación de los casos de esta investigación y otras observaciones anteriores, hemos determinado el intervalo entre

50 y 80 como óptimo para el buen funcionamiento de las comunidades de práctica. Aunque el análisis exhaustivo nos llevará a considerar que un intervalo más amplio por ambos márgenes no pone en peligro el éxito de la comunidad, siempre —pensamos— que no se superen los 100 miembros ni el número sea inferior a los 30 miembros. De este modo, hemos resuelto la sexta pregunta de investigación.

Junto a esto también hemos identificado los niveles de participación de los miembros de una comunidad, que como ya hemos señalado no todos participan por igual. Así pues, son 3 los niveles de participación que asumen unos porcentajes concretos de los miembros. Entre un 10 y un 15 por ciento para los miembros que forman parte del núcleo de la comunidad. Entre un 15 y un 20 para los que actúan de manera más activa. Y entre un 75 y un 65 por ciento restante que son aquellos miembros que no participan pero que escuchan o leen las intervenciones del resto, y que por tanto también aprenden y se benefician de las experiencias y el comportamiento compartido, son los denominados *lurkers*. Y en este sentido son tan importantes como los miembros que intervienen más activamente.

Pero estos valores se pueden conseguir gracias a que la mayoría de las comunidades en la actualidad optan por la virtualidad ya que los beneficios que aportan a las comunidades de práctica son muy elevados. Entre otras cosas, como ya hemos señalado, a través de las TIC podemos conocer los miembros más activos, el número de intervenciones que realizan, podemos recoger las intervenciones y almacenarlas en un archivo, conservar la memoria de las mismas y un largo etcétera.

Por último, dando respuesta a la séptima pregunta de investigación, hemos identificado el ciclo de vida de una comunidad de práctica. Las comunidades de práctica atraviesan distintas fases de evolución de sus inicios en las que actúan de una manera tan incipiente, que algunas de ellas, no se pueden denominar en sentido estricto comunidad de práctica, hasta que se mueren o transforman en otra cosa.

En total hemos identificado 5 fases. La fase 1 donde encontramos los grupos potenciales o las comunidades incipientes espontáneas. En esta fase se dan la identificación y creación de grupos potenciales (comunidades de ayuda, comunidades de buenas prácticas, comunidades de gestión de conocimiento, comunidades de innovación). También se identifican los posibles coordinadores/moderadores. Se establecen los primeros compartimientos de conocimiento y experiencias, de manera espontánea, sin orden establecido y según necesidades. Se comienza a identificar el moderador. En la fase 2 encontramos las comunidades cohesionadas en las que se produce intercambio de

conocimiento. Y se inicia el proceso de cohesión y de legitimación del moderador. En la fase 3 hablamos de comunidades consolidadas. Aquí se determina el foco de la CdP y se clarifican los límites. También se identifican los roles: el moderador, el experto, el líder. También se determina el foco de la CdP. En la fase 4, ya son comunidades maduras. Aparece la necesidad de gestionar la CdP. Se intensifica la labor del moderador gestionando la documentación que se aporta. Se propone nuevos temas, y surgen los productos. En la última fase, la Fase 5 las comunidades se transforman o mueren (cesa la actividad). La transformación puede derivar en un club social, equipos de trabajo o nuevas comunidades derivadas de la primera.

Para muchos impulsores de comunidades, el fin de las comunidades se concibe como algo negativo porque no son conscientes de que forman parte de la propia evolución de la comunidad.

Dando respuesta a la octava pregunta de investigación, las comunidades de práctica no son ni grupos de trabajo, ni equipos de proyecto ni comunidades de interés ni de aprendizaje.

Y en cuanto a las diferencias de las comunidades de práctica frente a otros grupos, recuperando la novena pregunta, hemos establecido las siguientes conclusiones. Que los grupos tienen una tarea fija asignada de un alto nivel de especificidad que es lo que podría haber llevado a confundir a estos grupos con las comunidades de práctica, pero simplemente son un grupo de personas que trabajan juntas todos los días en un conjunto de tareas continuas e interdependientes. Su duración como equipo está totalmente supeditada a la próxima reorganización y no hay ningún compromiso entre ellos. Características propias de las CdPs.

Por lo que respecta a los equipos de solución de problemas o de proyecto y sus similitudes y diferencias con las comunidades de práctica. Se tratan de un grupo de unos 10 miembros que tienen un área de responsabilidad compartida y que se reúnen de forma regular para discutir sus problemas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas. Descrito de este modo, para muchos esto podría considerarse una CdP, ya que parecen coincidir sus respectivas definiciones. Pero no lo es. Existen algunas características claras, por ejemplo que el número de miembros es menor que el de las CdPs, y que hay una limitación temporal que viene supeditada a la que los problemas se solucionan. Pero el elemento más claro que les distingue es el factor de cohesión. Lo que pretende el equipo es solucionar un problema o varios, en definitiva, alcanzar su objetivo. Y para ello se reunirán las veces que sea necesario, pero no hay una voluntad de compartir su experiencia ni un

compromiso con respecto a los otros miembros del grupo. Lo que el equipo busca es resolver aquello que les han encargado y una vez resuelto, no volverán a mantener contacto ni intercambiarán informaciones hasta que no haya un nuevo problema que resolver.

Las conclusiones respecto a la comparación entre los equipos multidisciplinares y las comunidades de práctica nos llevan a distinguirlos porque sus miembros no pertenecen al mismo ámbito de especialidad. Esto hace que sea imposible compartir su praxis profesional y que por tanto se genere intercambio de experiencia en este sentido.

Por último nos quedan las similitudes y diferencias entre las comunidades de aprendizaje y comunidades de práctica, las otras comunidades de valor. La frontera entre las comunidades de práctica y las comunidades de aprendizaje es difusa pero consideramos que hay un factor que las distingue claramente. Y es que las primeras surgen en el contexto de las organizaciones o de las profesiones. Es decir, pertenecen al ámbito del trabajo diario, a la práctica profesional diaria. De ahí el nombre de comunidad de práctica. Sin embargo, las comunidades de aprendizaje están circunscritas al ámbito docente y al proceso de asimilar conceptos y materias. Pero hay algunos rasgos más que nos ayudan a distinguirlos. Así, por ejemplo, la diferencia en el número de integrantes que en las comunidades de aprendizaje es menor que en las CdPs. Y, además, a diferencia de las de práctica, las comunidades de aprendizaje llegan a su fin cuando ya se han adquirido los conocimientos objeto del aprendizaje. Por otro lado, coinciden plenamente en la posibilidad de una virtualidad total en caso de que se prefiera a la presencialidad. Y en la necesidad de la existencia de la figura de un moderador/dinamizador. Esta figura al igual que en el caso de las CdPs es de vital importancia para garantizar el funcionamiento de las comunidades de aprendizaje.

Finalmente, las comunidades de interés y las comunidades de práctica. Se distinguen en que en las primeras se comparte información y experiencias, y éstas pueden o no que tener que ver con la praxis profesional. Además las comunidades de interés sólo existen virtualmente de manera que es muy habitual que ningún miembro conozca personalmente a la mayoría de sus compañeros. Incluso es muy probable que no conozca a ninguno de ellos. A diferencia de las comunidades de aprendizaje y las de práctica donde sus miembros sí se conocen entre ellos, de manera previa al nacimiento de la comunidad. Sin embargo, una característica que tienen en común las comunidades de interés y las comunidades de práctica es que es el fin del interés la limitación temporal de estos dos tipos de comunidades. Aunque, en el caso de las comunidades de interés son muy

longevas, y los intereses se van renovando. Cuando un miembro deja de conectarse es muy fácil que aparezca un miembro nuevo.

Hasta aquí, las conclusiones en cuanto a diferencias entre las comunidades de práctica y otras comunidades o grupos organizativas.

Otro elemento que hemos identificado como ingrediente positivo que beneficia el rendimiento de las comunidades de práctica es la aplicación de las TIC. Wenger, White, Smith, Rowe (2005) defienden que la mejor plataforma para una comunidad será la que se acomode a todo el conjunto de actividades de esa comunidad y que aglutine, de este modo, tantas herramientas como necesiten sus miembros. Por supuesto que estas herramientas deberán ir bien integradas y con una interficie unificada para evitar que los usuarios noten diferencias de presentaciones y/o estructuras. Este hecho ha propiciado que muchas empresas tecnológicas hayan creado caros productos pensados para todos los usos posibles, como pueden ser SharePoint o Groove. Y que tengan sus equivalentes en versiones freeware o código libre. Además, y en base a una muestra de herramientas seleccionadas hemos señalado las herramientas SharePoint, Ning, Google Apps y Open Atrium entre las más adecuadas para albergar, consolidar y potenciar comunidades de práctica.

Finalizamos aquí las conclusiones pertenecientes a los antecedentes de las comunidades y al marco teórico. A continuación procederemos a enunciar las conclusiones extraídas del estudio y análisis de los casos y al modelo propuesto de factores de éxito derivados de éstos.

Conclusiones sobre los elementos que facilitan el funcionamiento de las comunidades de práctica

Antes de identificar los factores que propician que las comunidades de práctica funcionen, deberemos señalar cuáles son los criterios que muestran que las comunidades han funcionado, para así poder discernir, tal y como nos preguntábamos en la décima pregunta de investigación, qué comunidades de los casos analizados han funcionado y cuáles no. En la tabla 77 podemos observar los elementos evaluativos identificados.

Vayamos extrayendo conclusiones caso por caso. Comencemos por los casos de “La Caixa”.

Del análisis y evaluación de los casos seleccionados entre las iniciativas que han ido surgiendo en la entidad bancaria “La Caixa” amparadas por la plataforma de Virtaula 2.0 hemos extraído las siguientes conclusiones. En primer lugar, que la plataforma Virtaula

2.0 no sólo es accesible y de fácil manejo sino que ha impulsado un cambio cultural, en pro del compartimiento de experiencias, en la organización desde hace 10 años. Por otro lado, que de los tres casos analizados y que, en un principio, se nos presentaron como comunidades de práctica hemos concluido que sólo 2, la DAN Aljarafe I y la DAN Cádiz II, han resultado serlo en realidad. Y, por último, hemos podido comprobar que en estos casos la figura del moderador ha sido absolutamente clave, porque además aglutina otras funciones de liderazgo, legitimación y cohesión. Tanto es así, que el caso de la DAN Granada I, donde no ha habido una identificación del rol, no ha conseguido cuajar como comunidad.

Elemento	Evidencia
Producto de conocimiento	Nº de productos (tangibles)/ nº de respuestas y aportaciones (intangibles)
Nivel de participación	Participación visible: nº de mensajes Participación periférica: nº de visitas
Impacto en la organización	Uso y aplicación de los productos
Solución o mejora de procesos	Problema o proceso resuelto
Creación de valor	Contribución a la eficiencia organizacional
Retorno de la inversión (ROI)	Relación inversión/ beneficios

Tabla 77 [elaboración propia]: Elementos que muestran que la comunidad ha funcionado

También ha quedado evidenciado que la selección más o menos natural entre los miembros de una CdP de su moderador no es determinante para que ésta funcione. En los dos casos de éxito de “La Caixa” ninguno de los dos moderadores ha sido elegido de este modo. Tampoco es vinculante la participación activa directa de RRHH. Aunque la plataforma de Virtaula se concibe en el seno de este departamento, no hay un papel realmente implicado por parte de este equipo más allá de la difusión de la existencia de la plataforma y el asesoramiento sobre el uso y aplicación de algunas prestaciones de la propia herramienta. No existe por tanto, una política en cuanto a facilitar la participación a través de reducción de horas dedicadas a la actividad diaria, ni compensación de agendas, ni mucho menos una política de incentivos vinculada. Avanzando en las conclusiones de los casos. Del análisis y evaluación de los 12 casos seleccionados entre las iniciativas que se han *implantado* en el seno del “Programa *Compartim*” cuya actividad hemos podido observar a través de la Plataforma e-Catalunya, hemos evolucionado en su análisis a un nivel más detallado sólo en tres. Estos son “Educadores sociales de prisiones”, “Técnicos de medio abierto” y “Asesoramiento penal de adultos”.

Los nueve restantes los hemos descartado porque no cumplían de entrada los requisitos suficientes que pudieran apuntar a que se trataban de comunidades de práctica. De los tres que mostraban características más próximas a las CdPs sólo uno, “Técnicos de Medio Abierto de Justicia Juvenil”, resultó serlo, finalmente. En estos tres casos ha quedado claro que el único elemento que ha llevado en un sentido u otro a la evolución de los grupos ha sido el factor necesidad.

Partiendo los tres de un contexto idéntico (el Programa *Compartim*) y de unos condicionantes similares (la estructura jerárquica y rígida de la Administración Pública), sólo uno de los tres grupos, siendo más exactos, sólo uno de los doce, está funcionando como una auténtica comunidad de práctica.

El tipo de trabajo que desarrollan los técnicos de medio abierto es de una naturaleza tan delicada, —al fin y al cabo, está en juego el futuro de muchos adolescentes de conductas conflictivas— que hace que el compartimiento de experiencias sea vital para la rápida adaptación de estos profesionales en un medio tan cambiante. Es la necesidad el elemento clave que propicia y prácticamente garantiza el buen funcionamiento de la comunidad. Este hecho nos ha llevado a incorporar la necesidad dentro de nuestra propuesta definitiva de factores de éxito.

Otra cuestión que ya intuimos en el análisis de los casos de “La Caixa” es la figura del moderador, que siguiendo considerando que su papel es muy importante a la hora de garantizar el funcionamiento de las CdPs, y creemos que en el caso del *Compartim* ha quedado evidenciado otra vez, lo que no queda tan claro es que sea necesario que sea un moderador elegido entre los propios miembros de la comunidad. En la comunidad de técnicos de medio abierto, el moderador fue seleccionado por la organización cuando se pusieron en marcha las comunidades y este hecho no ha afectado en ningún modo al funcionamiento de la comunidad de técnicos. En este caso, tampoco hemos visto que sea vinculante la participación activa del departamento de recursos humanos.

La plataforma e-Catalunya, por su fácil manejo y por la invitación explícita que supone a compartir experiencias y conocimiento, es de una gran ayuda. Aunque los profesionales del Departamento de Justicia no están todavía muy familiarizados con las herramientas web 2.0 y por razones organizativas prefieren la presencialidad a la virtualidad. Pero es una herramienta amigable que resulta de mucha utilidad para enmarcar el Programa y los objetivos asociados.

Otro factor que venimos observando que no está perjudicando a la evolución de los grupos es la existencia de conflictos. No hemos detectado que existan tales conflictos y de haberlos no parece influir en ningún sentido en su rendimiento.

Y por último, el factor del tamaño de la comunidad, la comunidad de Técnicos de medio abierto está compuesta por 45 profesionales y es un número que como ya hemos apuntado está muy próximo al intervalo propuesto de entre 50 y 80 miembros.

En el siguiente caso sobre los dinamizadores de Telecentros, pese a que parece que hay un intento de identificar la oportunidad por parte de la organización, no se ha conseguido consolidar esa oportunidad. La iniciativa de ofrecer a los dinamizadores una plataforma donde poder intercambiar experiencias tiene una buena acogida y reacción por parte de los dinamizadores, pero la empresa no ha sabido aprovecharla. Y es una lástima por la empresa Red.es cuenta con un factor de éxito clave para que las comunidades funcionen, la necesidad. Como ya hemos visto en el caso anterior de las comunidades del *Compartim*, contar con la necesidad del colectivo del que quieres impulsar la CdP es básico para garantizar el éxito. Y en el caso de los telecentros contamos con una necesidad doble. Por un lado, la necesidad de compartir una experiencia profesional de la que no hay claros precedentes. Estamos ante un perfil profesional creado adhoc, sobre el que no hay una formación específica —o por lo menos no existía en los inicios del proyecto Telecentros.es—. No hay referentes, no hay prácticamente patrones. Es una oportunidad de oro para compartir las experiencias y enriquecer el perfil con los conocimientos adquiridos por cada uno de los miembros de la comunidad. Además, se trata de personas que trabajan en solitario. Aisladas en municipios pequeños muchos de ellos de difícil acceso. La necesidad de crear vínculos con otros profesionales que se encuentran en situaciones similares y la necesidad de sentirse parte de algo, de no estar solo en este joven proyecto es muy notoria.

Ante esta situación, resulta obvio pensar que la suma de la identificación de la oportunidad por parte de la organización y la necesidad clara por parte de los profesionales debería haber dado como resultado una comunidad de práctica exitosa. Sin embargo, no es así. Porque la organización no es consciente de la importancia de esto ni de los elementos que son necesarios para que la comunidad funcione. El moderador no puede ser solo un árbitro que regule la ética de los miembros de la comunidad. Sino que debe tener un papel activo que promueva el compartimiento de conocimiento. La comunidad de práctica de los dinamizadores de telecentros sólo requiere un empujón para serlo. Un empujón que comienza por la legitimación y reconocimiento de la comunidad, a la vez que la realización

de acciones que ayuden a cohesionarla. A partir de ahí, sería fácil esperar que los propios miembros de la comunidad se fueran segmentando en grupos más reducidos. Quizás especializándose por zonas, o por tipologías de municipios (grandes o pequeños, de costa o de interior) y en este proceso de reagrupación surgiría de manera natural alguien que asumiera el papel del moderador y optimizara el rendimiento de las CdPs ya consolidadas. Pero si no existe un reconocimiento claro por parte de la institución, la comunidad por sí sola no encontrará la motivación que les lleve en esa dirección.

A continuación vamos a enunciar las conclusiones que hemos extraído de los dos casos que hemos abordado de un modo no tan exhaustivo. Las comunidades de los auditores de un gran grupo financiero español y la de los responsables de los proyectos vinculados a la Red de Barrios.

En las comunidades de auditores se ha puesto de manifiesto una vez más, que la figura del moderador es clave para garantizar el buen funcionamiento de las CdPs y así lo ha observado y previsto el director del proyecto. También se ha cumplido la selección más o menos natural entre los miembros de una CdP de su moderador. Vuelve a no ser vinculante la implicación directa de RRHH. No existe por tanto, una política en cuanto a facilitar la participación a través de reducción de horas dedicadas a la actividad diaria, ni compensación de agendas, ni mucho menos una política de incentivos. Aunque parece que quede sustituido por la implicación de la consultora que lidera el proyecto y la propia organización.

El caso de los responsables de los proyectos de la Red de Barrios, se encuentra en un estado muy embrionario y la mayor parte de la actividad de compartimiento e intercambio de experiencias se concentra en el ámbito presencial, ya que el índice de participación en el foro es realmente bajo. Sin embargo, consideramos que la Red de Barrios con proyectos tiene un futuro muy prometedor en cuanto a las iniciativas vinculadas a comunidades de aprendizaje y práctica. La Red posee algunos elementos fundamentales para garantizar el éxito, algunos de ellos muy preciados y de difícil obtención. El principal es que existe una clara necesidad de capitalizar experiencias por parte de la organización a la que pertenece la Red, en este caso el Departamento de Política Territorial y Obras Públicas, y una necesidad notoria de los integrantes de la Red por aprender de las experiencias de otros proyectos similares. Esta necesidad es aún mayor cuando los ayuntamientos interesados pertenecen a municipios pequeños y relativamente aislados. Por tanto, podemos contar con una clara necesidad compartida y con unos intereses alineados. La misma necesidad que está forzando de manera espontánea la

agrupación en función de la especialización. Las *subredes* por perfiles profesionales vinculados a proyectos similares están al caer. Y entonces, podremos hablar de comunidades de práctica. Unas comunidades que, si encuentran el apoyo de un moderador y son capaces de apreciar las ventajas que la virtualidad les puede ofrecer, tienen unas grandes probabilidades de éxito.

Analizados todos los casos seleccionados, hemos obtenido un nuevo modelo en base a los elementos que hemos desestimado y los que hemos identificado como nuevos elementos indispensables para que las comunidades de práctica funcionen. Hemos substituido el factor “Identificar la oportunidad” (vacíos estratégicos, áreas de formación descoordinados, requerimientos del sistema, por ejemplo); por el factor “Identificar la existencia de una necesidad clara por parte del grupo”. Hemos conservado los factores “Alineación de intereses” (Los intereses de la organización y de la comunidad deben estar alineados) y “Moderador respetado por los miembros de la comunidad” matizando que no es necesario que sea elegido por los miembros de la comunidad. Por otro lado, hemos eliminado el factor “Implicación del departamento de RRHH” porque ninguno de los casos de éxito cuenta con este factor, por lo que lo consideramos prescindible. Conservamos el elemento “Legitimar la CdP” que supone el reconocimiento del trabajo que se está llevando a cabo. Aplicación y uso de éste. Y “Cohesionar la comunidad” (la organización debe fortalecer el vínculo entre sus miembros). Es importante “Cultivar una cultura de compartir” (Antes, durante y después del surgimiento de la comunidad) y “Facilitar el acceso a través de las TiCs”.

Por último, hemos eliminado el factor “evitar los conflictos entre los miembros” porque en ningún caso hemos detectado conflictos por lo que no podemos comprobar el efecto que tienen éstos sobre el éxito de las CdPs. Pero la primera idea que extraemos es que este factor está formulado en un contexto de una iniciativa de impulsar comunidades partiendo de una oportunidad identificada previamente. Es un factor que tendría sentido en un supuesto proyecto de *implantación* de comunidades, como por ejemplo, el caso del Programa *Compartim*. Pero nos inclinamos a pensar que si existe una necesidad clara que da origen a la comunidad este factor pierde toda razón de ser. Porque además creemos que aunque en caso de que los hubiere, la necesidad será superior al posible conflicto y que éste, no afectaría en modo alguno al proceso de consolidación de la comunidad.

Y finalmente, hemos modificado el factor “limitar el tamaño de la comunidad”. Continuamos defendiendo como número de miembros recomendado entre 50 y 80 miembros. Pero dado los casos de éxito que hemos encontrado sobrepasan los límites

propuestos, decidimos ampliar el intervalo siempre y cuando no sea ni inferior a 30 ni superior a 100.

Así pues, nuestra propuesta definitiva de elementos, que sin los cuales las probabilidades de éxito de la comunidad son prácticamente inexistentes por no decir nulas, son los siguientes:

Modelo definitivo de factores de éxito	Descripción
Identificar la existencia de una necesidad clara por parte del grupo	Debe existir una necesidad explícita de aprender, mejorar un proceso o solucionar un problema
Alineación de intereses	Los intereses de la organización y de la comunidad deben estar alineados
Moderador respetado	El moderador debe ser respetado por los miembros de la comunidad
Legitimar la CdP	Reconocimiento del trabajo que se está llevando a cabo. Aplicación y uso de éste.
Cohesionar la comunidad	La organización debe fortalecer el vínculo entre sus miembros.
Cultivar una cultura de compartir	Antes, durante y después del surgimiento de la comunidad
Facilitar el acceso a través de las TiCs	Plataforma accesible y de fácil manejo
Limitar el tamaño de la comunidad	Número de miembros recomendado entre 50 y 80 miembros. En todo caso, ni inferior a 30 ni superior a 100.

Tabla 78 [elaboración propia]: Propuesta de modelo definitivo de factores de éxito

De este modo, hemos reducido a 8 los factores de éxito de las comunidades de práctica. Tenerlos en cuenta no garantiza el funcionamiento de las comunidades pero desestimarlos sí que puede asegurar el fracaso. Haciéndolo un poco más simple, estos 8 elementos se podrían reducir a 2 principales. Existencia de una necesidad explícita identificada y contar con la figura de un moderador respetado. Si estos dos factores se cumplen es muy probable que la comunidad funcione y de manera indirecta se cumplan los otros seis factores. De este modo, damos respuesta a la undécima y última pregunta de investigación que nos planteamos en la introducción.

Futuras líneas de investigación

Las futuras líneas de investigación están en consonancia directa con las limitaciones de la investigación que hemos realizado. En primer lugar, en ninguno de los casos estudiados hemos podido obtener el retorno de la inversión (ROI). Y consideramos que sería imprescindible, ya que hemos hablado de comunidades que funcionan, comprobar los efectos que ha tenido para la organización. Dicho de otra manera, si además de haber conseguido generar organizaciones más eficaces los resultados obtenidos por la organización han mejorado. Si hemos conseguido beneficios tangibles, además de los intangibles que ya hemos mencionado en el momento de evaluar las comunidades de práctica.

Otra cuestión muy interesante sería comprobar cómo está evolucionando la cultura organizativa de las empresas que albergan comunidades de práctica. Si se observan cambios de comportamiento, como por ejemplo, en el caso de “La Caixa” donde cada vez se valora más aprender de los pares. Cómo se modifican conductas de socialización y cómo repercute todo ello en la entidad corporativa de la organización.

Por último, y basándonos en la idea de que ha quedado demostrado que el factor que más claramente garantiza el éxito de las comunidades es la existencia de una necesidad clara, sería también muy interesante profundizar en las relaciones que se pueden establecer entre las necesidades que propone Maslow —cuestión que ya hemos apuntado en este trabajo— y las comunidades de práctica. Y cuál es, a medida que éstas se van cubriendo, su repercusión en el éxito de las comunidades. Es decir, seleccionando las necesidades que pertenecen al tercer, cuarto y quinto nivel, esto es afiliación, reconocimiento y autorrealización, respectivamente, comprobar el efecto que tiene el hecho de satisfacerlas en el buen funcionamiento de las comunidades de práctica.

Bibliografía

- ALLEE, V. (2000) "Knowledge Networks and Communities of Practice". *Journal of the Organization Development Network* 32, n4 pp 4-13.
- AMSTRONG, A.; HAGEL, J. (2000) "The real value of online communities". En Lesser, E.L.; Fontaine, M. A.; Slusher, J. A.(eds.) *Knowledge and communities*. (pp.85-98) Boston: Butterworth-Heinemann.
- BOISOT, M. (1998) *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, New York: Oxford University Press, 1998. ISBN:0-19-829086-1
- BROWN, J.S.; DUGUID, P. (1991) "Organizational learning and communities of practice: Towards a Unified View of working, learning and innovation". *Organization Science*, 2(1), 40-57, 1991, from http://www.slofi.com/Organizational_learning.htm
- BROWN, J.S.; DUGUID, P. (1998) "Organizing knowledge". *California Management Review*, vol. 40, n°3, pp. 90-111
- BROWN, J.S.; DUGUID, P. (2001) "Knowledge and Organization: a Social-Practice Perspective". *Organization Science*, vol. 12, n° 2, March- April, pp. 198-213
- BROWN, J.S.; DUGUID, P. (2000) *The social life of Information*. Boston: Harvard Business School Press [Edición en castellano: Brown, J. S. y Duguid, P. (2001) *La vida social de la información*. Buenos Aires: Pearson Education, 2001.]
- BROWN, J.S.; COLLINS, A.; DUGUID, S. (1989) "Situated cognition and the culture of learning". *Educational Researcher*, vol. 18, n°1, pp. 32-42
- BUENO, E. (2005) "Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: Desarrollo, medición y gestión de intangibles". *Economía Industrial*, 357, pp. 13-26. (Ministerio de Industria, comercio y turismo)
- BUENO, E.; MERINO C. (2007) "El capital intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento". *Encuentros multidisciplinares*, vol. 9, n° 26, p. 37-46
- BUENO, E; MERINO, C.; PLAZ, R. (2008): "Model on Knowledge-Governance: Collaboration Focus and Communities of Practice". En Camisón, C.; Devece, C.; Garrigos, F.; Palacios, D. (eds.), *Connectivity in Management Virtual*

- Organizations: Networking and Developing Interactive Communications, Cap. VI, pp. 89-105. Hershey, PA; Information Science Reference (idea Group Inc.).
- BUENO, E.; PLAZ, R. (2005). "Desarrollo y Gobierno del Conocimiento Organizativo: Agentes y procesos". *Boletín Intellectus*, 8, 16-23.
- BURT, R. S. (2000) "The network structure of Social Capital". *Research in Organizational Behavior*, Volume 22, University of Chicago.
- CANALS, A. (2003) *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003. ISBN: 84-8088-844-X
- CHAIKLIN, S.; LAVE, J. (1993) *Understanding Practice: perspectivas on activity and context*, Cambridge University Press
- CLANCEY, W.J. (1995) "A tutorial on situated learning". *Proceedings of the International Conference on Computers and Education* (Taiwan), Self, J. (Ed.) Charlot-Testiville, VA: AACE, pp. 49-70
- COLE, M. y ENGESTRÖM, Y. (1993) "A cultural-historical approach to distributed cognition". En Salomón, G. (comp.), *Distributed cognitions: psychological and educational considerations*. Cambridge: Cambridge University Press. [Edición en castellano. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 2001]
- COLL, C. (2001) "Las comunidades de aprendizaje y el futuro de la educación: el punto de vista del forum universal de las culturas". *Simposio Internacional Sobre Comunidades de Aprendizaje*, Barcelona, October, 2001
- COLL, C. (2004) "Una experiencia educativa con futuro". *Trabajadores de la enseñanza*, 249, enero 2004, 12-13 from <http://www.fe.ccoo.es/publicaciones/TE/249/249pdf>
- COOK, S.; BROWN, J. S. (1999) "Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowing". *Organization Science* 10, 4, 381-400
- COOK, S.D.N.; YANOW. D. (1993) "Culture and Organizational Learning". *Journal of Management Inquiry* vol.2, n4, pp 373-390
- COX, A. (2005) "What are communities of practice? A comparative review of four seminal works". *Journal of Information Science*, 31, 6, 527-540
- DAVENPORT, E.; HALL, H. "Organizational Knowledge and Communities of Practice". *Annual Review of Information Science and Technology*. Asis: Medford, 2002.
- DE UGARTE, D.; QUINTANA, P.; GÓMEZ, E.; FUENTES, A. (2009) *De las naciones a las redes*. Barcelona: Ediciones El Cobre.

- DE VRIES, S.; KOMMERES, P. (2004) "Online knowledge communities: future trends and research issues". *International Journal Web Based Communities*, Vol. 1, nº 1, pp.115-123.
- FISHER, G. (2001) "Communities of interest: learning through the Interaction of Multiple Knowledge Systems". *Proceedings of the 24th IRIS Conference*. Ulvik, Department of Information Science, Bergen.
- FLYVBERG, B. (2006) "Five misunderstandings about case-study research". En *Qualitative Inquiry*, 12(2): 219-245. Londres: Sage Publications.
- FONTAINE, M. (2001) "Understanding, Identifying and Selecting the Roles Needed to Staff and Support Communities of Practices". En *Research Report, IBM Institute for Knowledge Management*, April 2001
- GILLHAM, B. (2000) *Case Study Research Methods*. Londres: Continuum International Publishing Group.
- GOMM, R.; HAMMERSLEY, M. i FOSTER, P. (2000) *Case Study Method*. Londres: Sage
- GUMESSON, E. (1991) *Qualitative Methods in Management Research*. Londres: Sage publications, 1991
- HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J. W.(2004) *Comportamiento organizacional*. México DF: Thomson.
- HENRI, F; PUDELKO, B. (2003) "Understanding and analysing activity and learning in virtual communities". *Journal of Computer Assisted Learning*, nº 19 (4), 474-487 Oxford, Blackwell Scientific Publication.
- HIMANEN, P. (2001) *The hacker ethic, and the spirit of the information age* [Edición en castellano, *La ética del hacker y el espíritu de la ética de la información*. Barcelona: Ediciones Destino, 2004].
- IMBERT, J. (1971) *Historia económica (de los orígenes a 1789)*. Barcelona: Ed. Vicens-Vives.
- JUBERT, A. (1999) "Developing an infrastructure for communities of practice". *Proceedings of the 19th International Online Meeting*. Hinksey Hill, U.K.: Learned Information, Boston.
- KROPOTKIN, P. (1920) *Mutual Aid. A factor of Evolution* [Edición en castellano. El apoyo mutuo. Un factor de la evolución. Mostotes: Ediciones Madre Tierra, 1989]
- LAVE, J. (1998) *Cognition in practice: Mind, mathematics and culture in everyday life*. Cambridge University Press.

- LAVE, J. y WENGER, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LEFEBVRE, P.; ROOS, P.; SARDAS, J. (2004) “Les théories des Communautés de Pratique à l’épreuve conditions d’émergence et organisation des communautés”. *Systèmes d’information et management*. N°1 Vol.9 pp 25- 48
- LEROI-GOURHAN, A. (1978) *La Prehistoria*. Barcelona: Editorial Labor.
- LÉVY, P. (1997) *L’intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*. Paris: La Découverte.
- LÉVY, P. (1997) *Cyberculture*. Paris: Odile Jacob. [Edición en catalán: Lévy, Pierre. *Cibercultura, el segon diluvi?* Barcelona: Editorial UOC y Proa, 1998]
- MADANMOHAN, T.R.; NAVELKAR, S. (2004) “Roles and Knowledge management in online technology communities: an ethnography study” *Int. J. Web Based Communities*, vol. 1, N° 1, pp. 71-89
- MARTÍNEZ, J.; SOTERAS, J. y VIVES, V. (2009) *El treball col.laboratiu a l’Administració. Aportacions del programa Compartim*. Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia.
- MASLOW, A. (1962) *Toward a Psychology of Being*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- MAYER, M. (coord.) (2002) *Prehistòria i història antiga*. Barcelona: Editorial UOC, 2002.
- MCDERMOTT, R. (1999) “ Learning Across Teams: How to build Communities of Practice in Team Organizations”. *Knowledge Management Review* 8 pp 28-32
- MCDERMOTT, R. (1999) “Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management”. *California Management Review* Vol,41, n° 3,pp 103-117
- MCDERMOTT, R. (2000) “Planned Spontaneity”. *Knowledge Management Review* 3, n°4, pp 5-11
- MERINO, C. (2004). “La Inteligencia Organizativa como Dinamizador del Capital Intelectual”. *Revista Puzzle*, 3(14), 4-10.
- MOLINA, J. L. (2001) *El análisis de redes sociales*. Barcelona: Ediciones Bellaterra.
- MOLINA, J. L. (2004) “La ciencia de las redes”. *Apuntes de Ciencia y tecnología*, n°11, junio 2004. pp 36- 42. Barcelona.
- MOLINA, J. L.; MARSAL, M. (2002) *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Libros en Red, 2002 ISBN: 987- 1022-60-3

- MOLINA, J. L.; MARSAL, M. (2002) *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Libros en red, 2002.
- NAVSEA (2001) *Community of Practice Practitioner's Guide v1.0a*. Office of the NAVSEA Chief Information Officer, U.S. Navy
- NICKERSON, R. S. (1993) "On the distribution of cognition: some reflections". En Salomon, G. (comp.), *Distributed cognitions: psychological and educational considerations*. Cambridge: Cambridge University Press. [Edición en castellano Buenos Aires: Amorrortu Editores, 2001]
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. C. (1992) "Face-to-face: Making Network Organizations Work". *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, pp 288-308.
- NOHRIA, N.; HANSEN, M.T. TIERNEY, T. (1999), "What's your strategy for managing knowledge?". *Harvard Business Review*, March
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press, 1995 ISBN: 0-19-509269-4
- ORR, J. (1987). "Narratives at Work: Story Telling as Cooperative Diagnostic Activity". *Field Service Manager*, June, 47-60.
- ORR, J. (1990). "Sharing Knowledge, Celebrating Identity: War Stories and Communities Memory in a Service Culture". En Middleton, D.S.; Edwards, D. (Eds): *Collective Remembering. Memory in Society*. Beverly Hills, CA; Sage Publications.
- PASCAL, F. (2010) *Collaborative search and communities of interest: trends in knowledge sharing and assesment*. Hershey: IGIGolbal.
- PEA, R. D. (1993) "Practices of distributed intelligence and designs for education". En Salomon, G. (comp.), *Distributed cognitions: psychological and educational considerations*. Cambridge: Cambridge University Press. [Edición en castellano Buenos Aires: Amorrortu Editores, 2001]
- PÉREZ-MONTORO, M. (2008) *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. Gijón: Editorial Trea.
- PÉREZ-MONTORO, M.; MARTÍNEZ, J. (2008) "Success Factors of Communities of Practice in Public Administration: The Case of Catalonia's Governement". *5th Internacional Conference on Intellectual Capital. Knowledge Management and Organizational Learning*. October 2008. New York

- PEREZ-MONTORO, M.; OLAYA, A.; MARTÍNEZ, J.; GRAELLS, J. (2009) *Factors crítics d'èxit per la implantació de comunitats de pràctica en l'Administració pública*. Documento de trabajo.
- PIETTRE, A. (1962) *Las tres edades de la economía*. Madrid: Ediciones Rialp.
- PLAZ, R.; GONZÁLEZ, N. (2005). “La gestión del conocimiento organizativo: dinámicas de agregación de valor en la organización”. *Economía Industrial*, 357, 41-62.
- POLANYI, M. (1966) *The tacit dimension*. New York: Anchor Doubleday, 1966
- RHEINGOLD, H. (2002) *Smart Mobs. The Next Social Revolution*. Cambridge, MA: Perseus [Edición en castellano. *Multitudes inteligentes. La próxima revolución social*. Barcelona: Gedisa, 2004]
- RHEINGOLD, H. (1993) *The virtual community. Homesteading on the electronic frontier* Reading, Mass.: Addison-Wesley [Edición en castellano: *La comunidad virtual. Una sociedad sin fronteras*. Barcelona: Gedisa, 1996]
- ROBBINS, S. P. (2001) *Organizational behavior*. Prentice Hall. [Edición en castellano: *Comportamiento organizacional*, México: Pearson Educación, 2003]
- ROIG, A. (2008) *Cap al cinema col.laboratiu: pràctiques culturals i formes de producció participatives*. Tesis Doctoral.
- SAINT-ONGE, H. WALLACE, D. (2003) *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage, USA*; Butterworth-Heinemann
- SALOMON, G. (1993) “No distribution without individuals’ cognition: a dynamic interactional view”, en Salomon, G. (comp.), *Distributed cognitions: psychological and educational considerations*. Cambridge: Cambridge University Press. [Edición en castellano, Buenos Aires: Amorrortu Editores, 2001]
- SALOMON, G. (comp.) (1993) *Distributed cognitions: psychological and educational considerations*. Cambridge: Cambridge University Press. [Edición en castellano: *Cogniciones distribuidas. Consideraciones psicológicas y educativas*, Buenos Aires: Amorrortu Editores, 2001]
- SCOTT, R. W. (1992) *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992
- SNYDER, W. M. (1996) *Organizational Learning and Performance: An Exploration of the linkages between Organization Learning, Knowledge and Performance*. PH. D. University of Southern California, 1996
- SOMBART, W. (1972) *El burgués*. Madrid: Alianza Ed., 1972.

- STORCK, J.; HILL P.A. (2000) "Knowledge Diffusion Through 'Strategic Communities'". *Sloan Management Review* 41, n2, pp. 63-74
- SOULIER, E. (2004) "Les communautés de pratique pour la gestion des connaissances". *Management des connaissances en entreprise*. Paris: Hermès Lavoisier.
- SOULIER, E. (2004) "Les communautés de pratique au coeur de l'organisation réelle des entreprises". *Systèmes d'information et management*. N°1 Vol.9 pp 3- 24.
- SUROWIECKI, J. (2005) *The wisdom of crowds. Why the many are smarter than the few*. London, Abacus
- TORRENT, J ET AL. (2008). *L'empresa xarxa: tecnologies de la informació i la comunicació, productivitat i competitivitat*. Barcelona: Editorial UOC, Ariel i Generalitat de Catalunya.
- TURNER, S. (1994) *The Social Theory of Practices: Tradition, Tacit Knowledge and Presuppositions*, University of Chicago Press.
- VÁSQUEZ BRONFMAN, S. (2002) *Comunidades de práctica*, documento de trabajo de GEC S.A., Barcelona, Octubre 2002.
- VÁSQUEZ BRONFMAN, S. (2010) "Cómo el e-learning puede mejorar el ROI de la formación. *Capital humano* n° 244, pág. 64.
- VIGOTSKI, L. S. (1978) *Mind in Society. The development of Higher psychological Processes*. Massachusetts: Harvard University Press
- WELLMAN, B. ET AL. (1996) "Computer networks as social Networks: Collaborative work, telework and virtually community". *Annual Review of Sociology*, 1996. 22: 213-238. University of Toronto
- WENGER, E. (1999) "Communities of practice: The key to a Knowledge Strategy". *Knowledge Directions*, vol.1, Fall 1999.
- WENGER, E.; SNYDER, W. (2000) "Communities of practice: the organizational frontier". *Harvard Business Review*, January-February 2000
- WENGER, E. (1998) *Communities of practice: Learning, meaning, and identify*. Cambridge: University of Cambridge [Edición en castellano: Wenger, Etienne (2001) *Comunidades de práctica* Barcelona: Paidós, 2001. ISBN 84-493-1111-X]
- WENGER, E.; MCDEMORTT R.; SNYDER, W. (2002) *Cultivating Communities of practice*. Boston, Massachussets: Harvard Business Scholl Press, 2002. ISBN: 1-57851-330-8
- WENGER, E.; WHITE, N.; SMITH (2009) *Digital Habitats*. Portland: CPsquare

WENGER, E.; WHITE, N.; SMITH, J; ROWE, K (2005) “Technology for communities”.

En *Communities of Practice Guidebook*. Canada: CEFRIO Research Institute.

YIN, K. R. (1994) *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: Sage Publications, 1994

Webgrafía

- BREDO, E. (2001) "Cognitivism, situated cognition, and Deweyian Pragmatism",
http://www.ed.uiuc.edu/EPS/PES-yearbook/94_docs/BREDO.htm [Consulta:24/01/2005]
- BROWN, J.S. Y DUGUID, P. (1991) "Organizational learning and communities of practice: Towards a Unified View of working, learning and innovation" [En línea]
http://www.slofi.com/Organizational_learning.htm [Consulta: 07/05/2004]
- BROWN, J. S. "Storytelling: Scientist's Perspective. Practice: The informal channels of an organization" [En línea]
<http://www2.parc.com/ops/members/brown/storytelling/JSB-2-parts-of-org.html>
[Consulta: 26/01/2005]
- BROWN, J. S. "Storytelling: Scientist's Perspective. Practice: the rails that knowledge runs on" [En línea] <http://www.creatingthe21stcentury.org/JSB15-practice-rails-for-k.html> [Consulta. 20/07/2004]
- ELSE, S. "Practicing Knowledge Communities" [En línea]
<http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID= 1044> [Consulta: 26/01/2005]
- HEZEMANS, M.; RITZEN, M. (2005) "Communities of practice in Higher education". En *Information and Communication Technologies and Real-life Learning*. Springer Boston, 2005. <http://www.springerlink.com/content/a270755277n42382/> [consulta: 12/06/2009]
- GANNON-LEARY, P; FONTAINHA, E. (2007) "Communities of practice and virtual learning communities: benefits, barriers and success factors". *eLearning Papers*, nº 5, septiembre 2007. <http://www.elearningpapers.eu> [consulta: 20/03/2009]
- GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA Y LA UNIVERSIDAD ROVIRA I VIRGILI.(2003) "El correo electrónico revela la estructura informal de las organizaciones". En.red.ando.
<http://enredando.com/cas/cgi-bin/enredantes/index.pl> [Consulta 2003]
- LESSER, E.; PRUSAK, L. (1999) "Communities of practice, social capital and organizational knowledge". Cambridge, [En línea]

- <http://www.foundationKnowledge.com/library/readingsIBM%20Whitepaper.htm>
[Consulta: 2 de mayo de 2003]
- LESSER, E.; STORCK, J. (2001) "Communities of practice and organizational performance". [En línea] <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404lesser.html>
[consulta: 2 de mayo 2003]
- LOZARES C. (1996) "La teoría de redes sociales", Papers, nº48. [doc]
<http://seneca.uab.es/antropologia/jlm/ars/paperscarlos.rtf> [consulta 2008]
- MC DERMOTT, R. (1999) "Nurturing Three Dimensional communities of Practice: How to get the most out of human networks" [En línea] <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/dimensional.shtml> [Consulta: 09/11/2004]
- MCDERMOTT, R. (2001) "Knowing in Community: 10 critical factors in building Communities of practice". En <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowning.shtml>. [consulta: 15/06/2009]
- MACDONALD, J.; ATKIN, WDAUGHERITY, F.; FOX, H.; MACGILLIVRAY, A.; REEVES-LIPS-COMB, D.; UTHAILERTAROON, P. (2003) "Let's get more positive about the term "lurker" *CPsquare Foundations of Communities of Practice Workshop*. [En línea] <http://www.cpsquare.org/edu/foundations/index.htm>
[consulta:24/01/2005]
- MAO, I. (2008) "*Sharism: A Mind Revolution*" <http://www.freesouls.cc/essays/07-isaac-mao-sharism.html> [consulta: 10/01/2010]
- ONRUBIA, J. (2004) Las aulas como comunidades de aprendizaje. *Trabajadores de la enseñanza*, 249, enero 2004, 14-15 from
<http://www.fe.ccoo.es/publicaciones/TE/249/249pdf>
- NOHIKO, H.; KLING, R. "It supports for Communities of Practice: An Empirically-based Framework". *Center Social Informatics. Indiana University* [En línea]
<http://www.slis.indiana.edu/CSI/WP/WP02-02B.html> [consulta: 24/01/2005]
- SHARP, J. (1997) *Community of practice: A review of the literature*. [En línea]
<http://www.tfriend.com/cop.htm> [consulta:24/01/2005]
- WENGER, E. (1996) "Communities of practice: The social fabric of a Learning Organization" [En línea] <http://www.ewenger.com/pub/pubhealthcareforum.htm>
[Consulta: 26/01/2005]

WENGER, E. *Communities of practice: Learning as a social system* [En línea]
<http://www.co-l-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml> [Consulta: 1/09/2003]

WENGER, E. (2001) “Suporting communities of practice. A survey of community-oriented technologies”, [En línea] <http://www.ewenger.com/tech>
[consulta:24/01/2005]

WYCOFF, JOYCE. “FFE: John Seely Brown” [En línea]
http://thinksmart.typepad.com/headsup_on_organizational/2004/05/ffe_john_seely_
[http](http://) [Consulta: 26/01/2005]

Listado de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1 [elaboración propia]: Preguntas de investigación	19
Tabla 2 [elaboración propia]: Premisas de las comunidades de práctica	79
Tabla 3 [elaboración propia]: Fases de una CdP según Wenger, McDermott y Snyder(2002)	97
Tabla 4: Fases de una CdP según Perez-Montoro y Martínez (2008)	98
Tabla 5: Fases de una CdP según Molina y Marsal (2002)	101
Tabla 6 [elaboración propia]: Fases de las comunidades de práctica	102
Tabla 7 [elaboración propia]: Caracterización sintética de algunas estructuras organizativas	115
Tabla 8 [elaboración propia]: Criterios, basados en los clásicos, que muestran que las CdPs funcionan	151
Tabla 9 [elaboración propia]: Factores de éxito, basados en los clásicos, de las comunidades de práctica	159
Tabla 10 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad DAN Aljarafe I	168
Tabla 11 [elaboración propia]: Temas foro DAN Aljarafe I	169
Tabla 12 [elaboración propia]: Niveles de participación DAN Aljarafe I	177
Tabla 13 [elaboración propia]: Características globales de la CdP DAN Aljarafe I	178
Tabla 14 [elaboración propia]: Características propias del grupo DAN Granada I	180
Tabla 15 [elaboración propia]: Temas del foro DAN Granada I	180
Tabla 16 [elaboración propia]: Temas de los blogs DAN Granada I	182
Tabla 17[elaboración propia]: Características globales del grupo DAN Granada I	185
Tabla 18 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad DAN Cádiz II	187
Tabla 19 [elaboración propia]: Niveles de participación en la comunidad DAN Cádiz II	188
Tabla 20 [elaboración propia]: Características globales de la comunidad de práctica DAN Cádiz II	189

Tabla 21 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias de la DAN Aljarafe I	190
Tabla 22 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias de la DAN Granada I	191
Tabla 23 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias de la DAN Cádiz II	192
Tabla 24 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la DAN Aljarafe I	193
Tabla 25 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la DAN Granada I	195
Tabla 26 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la DAN Cádiz II	196
Tabla 27 [elaboración propia]: Comunidades en funcionamiento del Programa <i>Compartim</i> . Datos octubre 2009	204
Tabla 28 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad Educadores Sociales de Prisiones.	206
Tabla 29 [elaboración propia]: Temas foro grupo Educadores sociales	207
Tabla 30 [elaboración propia]: Participación en el grupo Educadores Sociales	214
Tabla 31 [elaboración propia]: Características globales del grupo Educadores Sociales	215
Tabla 32 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad de Técnicos de medio abierto	216
Tabla 33 [elaboración propia]: temas del foro del grupo Técnicos de medio abierto	217
Tabla 34 [elaboración propia]: Niveles de participación en la comunidad de Técnicos de medio abierto	224
Tabla 35 [elaboración propia]: Características globales del grupo Técnicos de medio abierto	225
Tabla 36 [elaboración propia]: Características propias de los bibliotecarios judiciales	226
Tabla 37 [elaboración propia]: Características propias de los archiveros judiciales	227
Tabla 38 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad de Psicólogos	228
Tabla 39 [elaboración propia]: Temas y actividad del foro del grupo Asesores penal de Adultos	229
Tabla 40 [elaboración propia]: Niveles de participación Asesores penal de adultos	233

Tabla 41 [elaboración propia]: Características globales grupo Asesores penal de adultos	233
Tabla 42 [elaboración propia]: Características propias del grupo Mediadores penal justicia juvenil	234
Tabla 43 [elaboración propia]: Características propias de los psicólogos de prisiones	236
Tabla 44 [elaboración propia]: Características propias del grupo Mediadores familias	237
Tabla 45 [elaboración propia]: Características propias del grupo Juristas criminólogos	239
Tabla 46 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad de Monitores artísticos	240
Tabla 47 [elaboración propia]: Características propias del grupo de Trabajadores sociales	242
Tabla 48 [elaboración propia]: Características propias del grupo Educadores sociales de justicia juvenil	243
Tabla 49 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias del grupo Educadores sociales	244
Tabla 50 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias del grupo Técnicos de medio abierto.	245
Tabla 51 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias del grupo de Asesores penal de adultos	246
Tabla 52 [elaboración propia]: Factores de éxito del grupo Educadores Sociales	247
Tabla 53 [elaboración propia]: Factores de éxito del grupo Técnicos de medio abierto	249
Tabla 54 [elaboración propia]: Factores de éxito del grupo Asesores penal de adultos	250
Tabla 55 [elaboración propia]: Características propias de la comunidad del foro de Telecentros.es	263
Tabla 56 [elaboración propia]: Temas del foro de dinamizadores de Telecentros	264
Tabla 57 [elaboración propia]: Niveles de participación en la comunidad de dinamizadores de telecentros	271
Tabla 58 [elaboración propia]: Características de la comunidad de ayuda de	

dinamizadores de Telecentros	272
Tabla 59 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias de la comunidad de dinamizadores de Telecentros	273
Tabla 60 [elaboración propia]: Factores de éxito de la comunidad de dinamizadores de Telecentros	274
Tabla 61 [elaboración propia]: Características de las comunidades de auditores	280
Tabla 62 [elaboración propia]: Niveles de participación de las comunidades de auditores	281
Tabla 63 [elaboración propia]: Características globales de las comunidades de auditores	281
Tabla 64 [elaboración propia]: Elementos de evaluación y evidencias de las comunidades de auditores	282
Tabla 65 [elaboración propia]: Factores de éxito de las comunidades de auditores	283
Tabla 66 [elaboración propia]: Características propias de las comunidades de Red de Barrios	292
Tabla 67 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la DAN Aljarafe I	295
Tabla 68 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la DAN Granada I	297
Tabla 69 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la DAN Cádiz II	298
Tabla 70 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple el grupo Educadores Sociales	299
Tabla 71 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple el grupo Técnicos de medio abierto	299
Tabla 72 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple el grupo Asesores penal de adultos	300
Tabla 73 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple la comunidad dinamizadores de Telecentros	301
Tabla 74 [elaboración propia]: Factores de éxito que cumple las comunidades de auditores	302
Tabla 75 [elaboración propia]: Comparación de los modelos inicial y nuevo de factores de éxito	306
Tabla 76 [elaboración propia]: Propuesta de modelo definitivo de Factores de éxito	307
Tabla 77 [elaboración propia]: Elementos que muestran que la comunidad ha	

funcionado	317
Tabla 78 [elaboración propia]: Propuesta de modelo definitivo de Factores de éxito	322

Figuras

Figura 1: Estructura del trabajo de investigación	22
Figura 2 [elaboración propia]: Agrupación de contenidos	84
Figura 3: Niveles de participación [versión adaptada del diagrama propuesto por Wenger, McDermott y Snyder (2002)]	91
Figura 4: Herramientas para comunidades [versión adaptada de Wenger, White y Smith (2005)]	121
Figura 5: Imagen de la página de inicio de Virtaula 2.0	165
Figura 6: Pantalla de inicio del grupo DAN Granada I	179
Figura 7: Página de inicio grupo Educadores Sociales	214
Figura 8: Imagen foro de dinamizadores Telecentros.es	261
Figura 9 [elaboración propia]: Posible evolución de los grupos en la Red de Barrios	293

Anexos

**ENTREVISTA PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN
COMPLEMENTARIA A LA OBSERVACIÓN DEL CASO “VIRTAULA”**

Fecha: 28 de Octubre de 2009

Responsable de Formación del Departamento de RRHH: Laura Rosillo

Según Jordi Sanchís, director de e-learning de “La Caixa”, en una entrevista realizada en el marco de Expoelearning -2003⁷⁹, Virtaula consiste en un campus virtual para la formación del personal de la entidad. En él se distinguen 2 proyectos principales: Nuevos empleados y Proyecto oficina. Comprobar fechas. Posiblemente, es una entrevista antigua.

- *¿Esto es así en la actualidad?*

No, esta entrevista es antigua.

- *¿Cómo conocen los empleados la existencia de Virtaula?*

De la nueva virtaula no se ha hecho publicidad. Funcionamos por demanda. Los DAN levantan la mano. Primero hay que identificar la necesidad.

- *¿Es obligatorio registrarse?*

Los empleados tienen un acceso automático a Virtaula, están registrados sin solicitarlo. No es necesario manifestar que quieres pertenecer a Virtaula, perteneces de hecho. Y entras o no entras dependiendo de la necesidad que tengas.

- *¿Es obligatorio acceder a la plataforma?*

No es obligatorio

- *¿En caso de que sea opcional, ¿se utiliza algún tipo de estrategia o incentivo para promover la participación en los foros y espacios comunes?*

La estrategia parte de la necesidad. En algunas DAN se utiliza la estrategia de proporcionar documentos e información que sólo se puede conseguir si entras a Virtaula y al espacio del grupo de la DAN

⁷⁹ Marzo 2003

- *¿Cuántos de los empleados se conectan habitualmente?*

Desde los 6 meses que lleva en funcionamiento la nueva plataforma han entrado un poco menos de la mitad. Unos 10.000 u 11.000 empleados. En ello estamos. Esperamos que a final de año haya entrado prácticamente el 100%.

El pasado 29 de septiembre, tuve la suerte de poder asistir a la presentación de un video, donde se animaba a los directores de área de negocio a extraer el máximo rendimiento de todas las prestaciones que ofrece Virtaula.

- *¿Qué les motivó a hacer ese vídeo?*

Por lo que te estoy diciendo. Nosotros funcionamos a demanda. Nuestros clientes son los directores de zona, los DAN. Y conscientes de que es allí, en la red de oficinas, en los grupos naturales —que son las DANs— donde se crea y se intercambia el conocimiento, decidimos crear este vídeo dirigido a los DAN. Cómo podemos ayudar al DAN, que no quiere decir cómo podemos vender Virtaula. Y por eso, el vídeo tiene esa forma. Virtaula no es más que un vehículo al que uno le pone las prestaciones que uno quiere o necesita. Como a un coche tú le pones un GPS, por ejemplo, pues el DAN elige las prestaciones que más le interesa de Virtaula. Insisto trabajamos a demanda.

- *¿Por qué va expresamente dirigido a los DAN y no al resto de empleados?*

Los DAN son nuestro principal cliente, pero cualquier empleado puede proponer crear un grupo de interés, por ejemplo. Nosotros no vamos a poner ninguna pega ni en colgar documentos, ni en subir videos, ni lo que sea.

- *¿Qué acogida ha tenido?*

Brutal. Esta semana, sin ir más lejos, ha sido un escándalo. Ahora empieza la cosa en serio. Estamos haciendo difusión a través de este vídeo y potenciando además el uso de las herramientas web 2.0 que es también el otro gancho. Y nos está dando muy buen resultado.

En el año 1999 Virtaula se presentaba como la “plataforma de formación virtual de “La Caixa”. 10 años después se presenta Virtaula 2.0 con el lema

“La inteligencia colectiva de “La Caixa”, recogiendo, por cierto, el término de Piérre Lévy (1997).

- *¿Por qué este lema?*

Porque nos parecía una manera muy adecuada de describir lo que está suponiendo Virtaula en este momento.

- *¿En esta nueva etapa qué se va a potenciar más: las redes sociales, los blogs o las comunidades o los productos finales?*

Allí está, los productos finales: argumentarios comerciales, buenas prácticas compartidas, mejora de procesos, etc. Todo lo que pueda contribuir a la inteligencia colectiva: documentos, videos. Para los que trabajamos con comunidades de práctica es prácticamente una obsesión conseguir productos.

En la entrevista citada anteriormente, Jordi Sanchís explicaba lo siguiente: “Además de la comunidad de nuevos empleados creamos también otra comunidad para 200 directivos de zona. En ese momento creíamos que las comunidades de práctica se pueden inventar, cuando la verdad lo que se puede hacer es cultivarlas. Tienen que surgir previamente de la espontaneidad”.

- *¿Cómo se cultivan las comunidades de práctica existentes?*

Con soporte técnico, para que no les asuste el enfrentarse a las tecnologías, por un lado. Ahora también en esta fase estamos viendo que documentación está apareciendo espontáneamente. Cuando vemos que es una documentación de calidad, de mucha calidad, decidimos contactar con esas personas, crear grupos de interés, etc. Nuestros empleados valoran mucho más un documento colgado por un compañero que por una consultora. Lo que denominamos aprender de los “pares” (learnig to peer). Ahora el próximo mes vamos poner en marcha un grupo de “exploradores” de focos de interés. Los vamos a denominar de “community managers” que monitoricen lo que está pasando en la red y en Virtaula, las dos cosas.

- *¿Cuántas comunidades de práctica, aunque sea en una fase incipiente, han surgido en Virtaula?*

Alrededor de 80 comunidades. Son comunidades que tienen que ver con una línea de negocio, banca de empresas, banca privada, etc. Comunidades que tienen que ver con sus grupos naturales, la DAN, la DG (Directores Generales), la DT (Directores Técnicos). Luego, las comunidades que son espontáneas, que son las menos. Después tenemos comunidades creadas por servicios centrales que quieren saber lo que la red de oficinas opina de lo que se produce aquí.

- *¿Los directores de las DAN reciben algún tipo de formación sobre Comunidades de práctica?*

En el momento que existe una demanda tienen que ceñirse a un protocolo y tienen que poner por escrito qué necesidades tienen. A los DAN y los responsables de los diferentes espacios les hacemos una formación, un taller en desarrollo de competencias digitales (blog, wiki, rss, etc.)

- *En caso negativo, ¿cómo entonces surgen de manera espontánea una comunidad como la de Aljarafe I?*

Las directoras de las DAN Hortaleza-Canillas y Aljarafe I fueron pioneras. Tanto la una como la otra tienen actividad presencial y virtual.

- *¿Consideran que los intereses de las comunidades de práctica están alineados con los intereses de las comunidades?*

Absolutamente sí

- *¿Se utiliza alguna política de incentivos?*

- No, no tenemos un duro

- *¿Se reconoce por la institución y de manera pública el trabajo que llevan a cabo?*

Aunque ya nos va bien así, no tenemos el reconocimiento que quisiéramos. Pero con el tiempo hemos descubierto que “el boca a boca”, el marketing viral, es lo que realmente funciona. Es Virtaula 2.0 y funcionamos como todo lo 2.0. También pasa que si el de la DAN de al lado tiene un grupo yo también lo quiero.

- *¿En qué medida cree que la formación virtual, en general, y la comunidad de nuevos empleados, en particular fomenta el compartimiento de conocimiento?*

No se hizo esta pregunta. No a lugar por la diferencia de plataforma

- *¿La institución pone especial cuidado en evitar los posibles conflictos entre los empleados para no entorpecer el proceso?*

No se dan. Se han producido conflictos con la organización y esos nos encantan. Porque queremos que “la ropa sucia se lave en casa”. Y ha tenido un efecto muy positivo. Y ha dado lugar a discusiones acaloradas, pero todo el mundo ha dicho lo que tenía que decir. Con confianza. Esto ha fomentado la confianza en Virtaula, porque no hay censura. Y se dan respuestas por parte del equipo de RRHH.

- 1) *Productos de conocimiento: número de productos derivados de la actividad de la comunidad (manuales, guías, catálogos, dossiers⁸⁰, etc.)*
- 2) *Nivel de participación:*
 - *participación visible (nº de mensajes)*
 - *participación periférica (nº de consultas)*
- 3) *Impacto en la organización:*
 - *productos que han sido usados*
 - *aplicación de los productos*
 - *beneficios para la organización*
 - ✓ *mayor eficacia*
 - ✓ *mayor satisfacción del cliente*
 - ✓ *incremento de beneficios*
- 4) *Solución de problemas o mejora de procesos*
- 5) *Creación de valor en la organización (intangibles): contribución a la eficiencia profesional y a un cambio de cultura organizacional*
- 6) *Evaluación interna y retorno de la inversión (ROI) A finales de año lo tendrán. Pero el ahorro es altísimo. Dos personas dedicadas, a parte de oficina técnica que está en GEC. Tiene una rentabilidad muy alta.*

⁸⁰ En azul, respuestas marcadas por la entrevistada, Laura Rosillo

**INSTRUMENTOS PARA LA OBSERVACIÓN INDIRECTA DE LOS CASOS DE
COMUNIDADES DE PRÁCTICA DE LA ENTIDAD “LA CAIXA”.
DAN CÁDIZ II**

1. Características de la comunidad
2. Estructura de la comunidad
3. Fase en la que se encuentra la comunidad
4. Factores de éxito de la comunidad
5. Elementos de evaluación de la comunidad

1. Características de la comunidad de práctica

La comunidad de práctica es un grupo de personas que desempeña la misma actividad o responsabilidad profesional que preocupados por un problema común o movidos por un interés común profundizan en su conocimiento y pericia en este asunto a través de una interacción continuada.

En base a esto y a otros aspectos de mi trabajo de investigación:

- I. ¿La comunidad DAN Cádiz II de “La Caixa” está compuesta por personas que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional?
 - a) Sí
 - b) No
- II. ¿Cuál es su factor de cohesión?
 - a) compartir la praxis profesional
 - b) solucionar un problema
 - c) realizar una tarea
 - d) mejorar un proceso
 - e) aprender a manejar una nueva aplicación informática
- III. ¿Cuál es el tamaño de la comunidad?
 - a) entre 5 y 15 personas

- b) entre 15 y 30 personas
 - c) entre 30 y 50 personas
 - d) entre 50 y 80 personas
 - e) entre 80 y 100 personas
 - f) más de 100 personas. Algo más de 100
- IV. ¿De qué manera se realiza la actividad de la comunidad?
- a) reuniones presenciales
 - b) interacción virtual
- V. ¿La comunidad se rige por un calendario de reuniones?
- a) Sí
 - b) No
- VI. ¿Qué temporalidad tiene asignada la comunidad?
- a) hasta la próxima reorganización
 - b) hasta que se solucione el problema
 - c) hasta que se mejore el proceso
 - d) hasta que sepan manejar la nueva aplicación
 - e) mientras dure el interés y el compromiso de sus miembros
- VII. ¿La comunidad cuenta con la figura de un animador/moderador?
- a) Sí. Varios. El DAN, directores de campaña. Cada tema tiene un moderador. Y ésta parece ser una de las claves del éxito.
 - b) No
- VIII. En caso afirmativo, ¿quién desempeña esta función?
- a) el responsable del departamento
 - b) el director de zona
 - c) un miembro de la comunidad
- IX. En caso de que la respuesta sea c, ¿quién ha elegido al moderador?
- a) los responsables de la iniciativa, jefes, directores, etc. Director de DAN
 - b) los propios miembros de la comunidad

2. Estructura de la comunidad

Según Etienne Wenger sólo hay tres figuras distintas o roles distintos a desempeñar en el seno de la comunidad de práctica: el moderador, los líderes y los miembros de la comunidad.

Los moderadores tienen un papel fundamental para garantizar el buen funcionamiento de la comunidad. Los líderes juegan un papel influyente y clave para atraer la participación y legitimar la CdP y por último, los miembros propiamente dichos de la CdP, que con una participación más o menos activa, son el cuerpo central de la comunidad.

En base a esto y a otros aspectos de mi trabajo de investigación:

- I. Los líderes suelen ser personas que cuentan con el reconocimiento de sus compañeros o profesionales del sector cuya participación en las comunidades de práctica aporta prestigio y atraen la participación de sus miembros. ¿Podría identificar a estos posibles líderes?
 - a) Sí
 - b) No
- II. En caso afirmativo, ¿cuántos son? ...2...

Las comunidades de práctica invitan a diferentes tipos de participación: el núcleo, los activos y los periféricos o *lurkers*. En el núcleo o corazón de la comunidad los miembros participan activamente en discusiones y debates. El grupo activo se caracteriza porque sus miembros acuden a las reuniones o acceden al espacio on-line con regularidad y participan ocasionalmente. Por último, la gran proporción de miembros de la comunidad son periféricos y raramente participan. Pero no se les puede considerar miembros pasivos de la comunidad puesto que son observadores.

En base a esto y a otros aspectos de mi trabajo de investigación:

- III. ¿Qué porcentaje de participación total existe en la comunidad?
 - a) Entre 5 y 10 por ciento
 - b) Entre 10 y 15 por ciento
 - c) Entre 15 y 20 por ciento
 - d) Entre 20 y 30 por ciento
 - e) Entre 30 y 40 por ciento
 - f) Más de 40 por ciento. El 100% interviene
- IV. De éstos ¿cuáles forman parte del núcleo de la comunidad?

- a) Menos del 5 por ciento
- b) Entre 5 y 10 por ciento
- c) Entre 10 y 15 por ciento
- d) Más del 15 por ciento

V. ¿Cuáles forman parte del grupo activo?

- a) Entre 5 y 10 por ciento
- b) Entre 10 y 15 por ciento
- c) Entre 15 y 20 por ciento
- d) Más del 20 por ciento

3. Fase en la que se encuentra la comunidad

Las comunidades de práctica pueden surgir de manera espontánea o de manera *cultivada* (tal y como defienden Wenger, McDermott y Snyder en su libro *Cultivating Communities of practice*). La espontaneidad es un claro factor de éxito que garantiza el interés y el compromiso mutuo entre los miembros de la CdP. Pero no es muy frecuente que las comunidades de práctica surjan de manera espontánea, por lo que es necesario que las organizaciones que estén interesadas en crear CdPs estén atentas a los pequeños movimientos, actitudes o comportamientos que puedan convertirse en la semilla, que una vez cultivada, de su fruto en forma de comunidad de práctica. Teniendo en cuenta esto, la comunidad pasará por diferentes fases de desarrollo que serán en algunos puntos distintas, dependiendo de si la CdP surgió de manera espontánea o no.

Las fases y sus características correspondientes por las que pasa la comunidad quedan descritas en la tabla siguiente. Atendiendo a esto:

- I. Identificar la fase en la que se haya la comunidad:
 - a) Fase 1 (no espontánea): grupos potenciales
 - b) Fase 1 (espontánea): comunidades incipientes
 - c) Fase 2 (no espontánea): comunidades cohesionadas
 - d) Fase 2 (espontánea): legitimación del moderador
 - e) Fase 3: comunidades consolidadas. No espontánea
 - f) Fase 4: comunidades maduras
 - g) Fase 5: cese de la actividad o comunidades transformadas

	Comunidades de práctica no espontáneas	Comunidades de práctica espontáneas
Fase 1: grupos potenciales/comunidades incipientes	- Identificación y creación de grupos potenciales (comunidades de ayuda, comunidades de buenas prácticas, comunidades de gestión de conocimiento, comunidades de innovación). También se identifican los posibles coordinadores/moderadores	-compartición de conocimiento y experiencias, de manera espontánea, sin orden establecido y según necesidades - se identifica el moderador
Fase 2: comunidades cohesionadas	- intercambio de conocimiento - proceso de cohesión - legitimación del moderador	- legitimación del moderador
Fase 3: comunidades consolidadas	- se determina el foco de la CdP - se clarifican los límites - se identifican los roles: el moderador, el experto, el líder.	- se determina el foco de la CdP - se clarifican los límites -se identifican los roles: el moderador, el experto, el líder.
Fase 4: comunidades maduras	- aparece la necesidad de gestionar la CdP - se intensifica la labor del moderador: gestionando la documentación que se aporta, se establece una agenda, propone nuevos temas, etc. - surgen los productos	- aparece la necesidad de gestionar la CdP -se intensifica la labor del moderador: gestionando la documentación que se aporta, se establece una agenda, propone nuevos temas, etc. - surgen los productos
Fase 5: comunidades transformadas	- la CdP muere (cese de la actividad) o se transforma en otra cosa: club social, equipos de trabajo o nuevas comunidades derivadas de la primera	- la CdP muere (cese de la actividad) o se transforma en otra cosa: club social, equipos de trabajo o nuevas comunidades derivadas de la primera

4. Factores de éxito de la comunidad

Estos son los 10 factores de éxito que consideramos fundamentales para garantizar el buen funcionamiento de las comunidades de práctica:

- 1) Identificar la oportunidad. Se deben identificar vacíos estratégicos, áreas de formación descoordinados, o requerimientos del sistema. Hay que buscar una necesidad que la futura comunidad acabe identificado como propia.
- 2) Alineación del interés de la comunidad con la organización. Los intereses de la organización y de la comunidad deben estar alineados.
- 3) Moderador respetado por el resto de los miembros de la CdP. El moderador debe ser seleccionado entre los miembros de la comunidad y no debe ser el más experto porque podría bloquear la participación
- 4) Implicación del departamento de RRHH y equipo directivo. Partiendo de la idea de los que intereses de la comunidad y de la organización deben estar alineados,

ésta –la organización- debe facilitar, apoyar y nutrir al máximo el funcionamiento de la CdP.

- 5) Legitimar la CdP. Reconocimiento del trabajo que se está llevando a cabo en la CdP. Aplicación y uso de éste
- 6) Cohesionar la oportunidad. La organización debe velar por fortalecer el vínculo entre sus miembros favoreciendo encuentros de carácter lúdico u otras actividades.
- 7) Cultivar una cultura de compartir. Es muy importante, que previa a la puesta en marcha de la comunidad, o de manera simultánea y posterior a su lanzamiento, cultivar una cultura basada en compartir conocimiento.
- 8) Facilitar el acceso y las contribuciones a los miembros de las CdPs. Si la comunidad es presencial se debe favorecer la asistencia a las reuniones. Si la comunidad es virtual se debe tener mucho cuidado en el proceso de elección de la herramienta informática que soporte la comunidad. La tecnología debe ser de fácil manejo. Y la plataforma debe ser accesible, al menor número de “cliks” posibles.
- 9) Evitar los conflictos entre los miembros de la CdP. La organización debe ser previsor y evitar impulsar comunidades en períodos de promociones internas, revisiones de salarios o convenios, por ejemplo.
- 10) Limitar el tamaño de la comunidad. Un grupo demasiado grande dificultaría la gestión y el mantenimiento de la comunidad y capacidad de comunicación entre sus miembros. Un grupo demasiado pequeño, daría lugar a una CdP muy pobre en cuanto a aportaciones y sería muy difícil de mantener.

En base a esto y a otros aspectos de mi trabajo de investigación:

- I. ¿La comunidad surgió de manera espontánea?
 - a) Sí
 - b) No
- II. Si la respuesta anterior es negativa, ¿qué estrategias se siguieron para impulsar la CdP?
 - a) creación de comunidades de ayuda
 - b) creación de comunidades de buenas prácticas
 - c) creación de innovación

- d) formación de nuevos empleados
- e) selección de un grupo por parte de la organización
- III. ¿Los intereses de la comunidad y de la organización están alineados?
 - a) Sí
 - b) No
- IV. ¿El departamento de RRHH aplica alguna política de incentivos a los miembros de la comunidad?
 - a) Sí
 - b) No
- V. En caso afirmativo, estos incentivos son:
 - a) cuantitativos: remunerados
 - b) cualitativos: asistencia a congresos, flexibilidad horaria, etc.
- VI. Si la comunidad es virtual en qué tipo de tecnología se soporta:
 - a) herramientas comerciales: KNS, groove, lotus notes, share point, etc.
 - b) herramientas *freemium*: Google Apps, Ning, MediaWiki, Wordpress (blog), etc.
 - c) herramientas de código abierto: BSCW, Synergeia, Open Atrium, etc.
- VII. ¿Los miembros de la comunidad han necesitado aprender el manejo de dicha herramienta?
 - a) Sí
 - b) No. Es muy intuitiva
- VIII. ¿la herramienta está integrada en la plataforma habitual de trabajo?
 - a) Sí
 - b) No

5. Elementos de evaluación de la comunidad

- 7) Productos de conocimiento: número de **productos** derivados de la actividad de la comunidad (manuales, guías, catálogos, dossiers, etc.) **Documentos elaborados con wiki. Por ejemplo, un argumentario de venta de un producto concreto. Que ha sido un exitazo. En 24h pasaron de verlo 100 personas a 6.000 personas.**
- 8) Nivel de participación: **MUY ALTA**
 - participación visible (nº de mensajes)
 - participación periférica (nº de consultas)

9) Impacto en la organización:

- productos que han sido usados
- aplicación de los productos
- beneficios para la organización
 - ✓ mayor eficacia
 - ✓ mayor satisfacción del cliente
 - ✓ incremento de beneficios

10) Solución de problemas o mejora de procesos

11) Creación de valor en la organización (intangibles): contribución a la eficiencia profesional y a un cambio de cultura organizacional

12) Evaluación interna y retorno de la inversión (ROI) Muy positivo. Ahorro en formación. A finales de año tendrán el informe.

ENTREVISTA PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA A LA OBSERVACIÓN DEL CASO Compartim

Fecha: 26 de noviembre 2009

Responsable de Nuevos Programas Formativos (CEFJE): Jesús Martínez

- *Según documentación a la que he tenido acceso a través de la asistencia a talleres y seminarios vinculados al programa Compartim, la iniciativa de vertebración de diferentes CdPs en departamento de justicia se puso en marcha en 2005. ¿Esto es así? ¿de dónde surge la iniciativa? ¿qué motivación teníais? ¿qué necesidades pretendíais cubrir?*

2005 fue un año bueno porque no había restricciones presupuestarias. Era un buen momento económico. Y además, recientemente se había creado un área nueva con una dotación pequeña, un ámbito nuevo que le llamamos nuevos espacios formativos. Partiendo de la idea de la gestión del conocimiento, nos pusimos a reflexionar sobre cómo complementar la formación clásica que veníamos haciendo con otro tipo de proyectos.

Así pues, tenemos la convergencia de una bonanza económica con un espacio para explorar donde invertir. Pero no era la idea de las comunidades de práctica la que perseguíamos en un primer momento, sino que sabiendo que los caminos de la formación son muy flexibles, de que las fórmulas clásicas están un poco agotadas, por qué no pensar en otra cosa. Y al pensar en “otra cosa” pensamos en ver qué se estaba haciendo en ese momento en otros entornos. Y nos pareció que la idea de las comunidades de práctica era más *visualizable* y *aplicable*. Y decidimos darle ese enfoque y a ver lo que sale.

Junto a esto también converge la eclosión de las redes sociales, la web 2.0, etc. También es cierto que para poner en marcha esto es necesario un gran conocimiento de la organización.

- *En esa misma documentación se afirma que para desarrollar estas CdPs se comenzó por identificar grupos emergentes. ¿Esto es así? ¿Cómo se identificaron esos grupos?*

El procedimiento es el siguiente: iniciamos en un espacio conocido donde sabíamos quienes eran las personas, hablando con ellos a nivel informal, personas de base, con buen rollo con los directivos y a partir de ahí intentar que el grupo aporte soluciones de mejora. Se le presenta a los directivos la idea para asegurarnos su apoyo. Se le presenta la necesidad y la utilidad.

Y a partir de aquí empezamos a trabajar con un pedido muy acotado. Empezamos con tres comunidades o grupos y luego fuimos ampliando. Y siempre jugando e intentando conlleva las dos velocidades entre las que nos encontramos. La velocidad de lo que quieren los directivos y la velocidad de lo que quieren los miembros de los grupos. Priorizando que los miembros de las comunidades se sientan cómodos, porque si no, pueden acabar muriéndose.

La necesidad en muchos casos surge de la dirección. En otros, surge del propio colectivo. Pero es imprescindible que en este caso esté alineada con la de la dirección para que le de su apoyo porque sino antes o después la comunidad comprobará que su trabajo ha sido inútil.

- *De este modo, entre los años 2005-2008 se crearon 12 comunidades, de las cuales no sobrevivieron 2. Dispongo de una lista de las que fueron las posibles primeras CdPs y otra de un informe más reciente de este verano donde aparecen 15. Me gustaría cotejar esas listas contigo y hablar de cada una de las CdPs. (ver tabla página siguiente)*

<i>Lista original</i>	<i>Lista informe junio 2009</i>
<i>Educadores sociales prisiones</i>	<i>Educadores sociales prisiones</i>
<i>Técnicos de medio abierto</i>	<i>Técnicos de medio abierto</i>
<i>Bibliotecarios judiciales</i>	<i>Bibliotecarios judiciales</i>
<i>Archiveros judiciales</i>	<i>Archiveros judiciales</i>
	<i>Asesores penal de adultos</i>

<i>Mediadores penal justicia juv.</i>	<i>Mediadores penal justicia juv.</i>
<i>Psicólogos de prisiones</i>	<i>Psicólogos de prisiones</i>
	<i>Mediadores familias</i>
<i>Juristas criminólogos prision.</i>	<i>Juristas criminólogos prision.</i>
<i>Monitores artísticos</i>	<i>Monitores artísticos</i>
	<i>Trabajadores sociales</i>
<i>Asesores penal juvenil</i>	<i>Asesores penal juvenil</i>
<i>Dinamizadores lingüísticos</i>	<i>Dinamizadores lingüísticos</i>
<i>Docentes</i>	<i>Docentes</i>
<i>Educadores sociales juvenil</i>	<i>Educadores sociales juvenil</i>

¿Cuáles eran esas 2 que no sobrevivieron?

Dinamizadores lingüísticos y Docentes fueron las dos primeras que no sobrevivieron. Poco después Asesores de penal en el área de justicia juvenil también murió. A trabajadores sociales les hemos dado una segunda oportunidad, porque no acababan de funcionar y ahora han elegido un tema muy bonito, el de la visita domiciliaria, pautas para cómo hacer una buena visita al domicilio de las familias.

¿Cuáles son más exitosas? ¿Cuáles son claramente una comunidad de práctica y cuáles están más próximas de ser un grupo de trabajo?

<i>Comunidades actuales</i>	<i>Son CdPs o grupos de trabajo</i>
<i>Educadores sociales prisiones</i>	Sí que es una CdP
<i>Técnicos de medio abierto</i>	Sí que es una clara CdP
<i>Bibliotecarios judiciales</i>	Grupo de trabajo
<i>Archiveros judiciales</i>	Grupo de trabajo
<i>Asesores penal de adultos</i>	Sí que es una CdP
<i>Mediadores penal justicia juv.</i>	Sí que es una CdP
<i>Psicólogos de prisiones</i>	Grupo de trabajo
<i>Mediadores familias</i>	Grupo de trabajo

<i>Juristas criminólogos prision.</i>	Grupo de trabajo
<i>Monitores artísticos</i>	Incipiente CdP
<i>Trabajadores sociales</i>	Grupo de trabajo
<i>Educadores sociales juvenil</i>	Grupo de trabajo

Mediadores familiares es más plenamente un grupo de trabajo que ha funcionado bien, pero no se puede considerar una CdP. Monitores artísticos están muy próximos de una comunidad de práctica. Comparten ideas y están todos los miembros muy implicados. Los juristas criminólogos es un grupo de trabajo colaborativo. Psicólogos de prisiones también son claramente un grupo de trabajo. Mediadores de penal de justicia juvenil, sí que son una CdP. Asesores penal de adultos. Su trabajo gira en torno a la validación de las declaraciones de las víctimas en función de su credibilidad. Archiveros judiciales. Son un grupo de trabajo. Bibliotecarios judiciales. Están próximos a la idea de CdP pero están muy contaminados por la coordinadora. Tienen una metodología muy participativa pero no acaba de ser una CdP en toda regla. Técnicos de medio abierto son clarísimamente, una CdP muy consolidada y con una entidad propia. Tanto que para una organización tan jerarquizada pueden acabar convirtiéndose en una amenaza. Educadores sociales de prisiones. Sí, también en una CdP. Educadores sociales juvenil. No, no son una CdP, son un equipo de trabajo. A trabajadores sociales les hemos dado una segunda oportunidad y estamos a la espera a ver que salen

Aquí faltan algunas comunidades nuevas. Las de Asesores penales de adultos se derivan en dos ramificaciones que se traducen en dos comunidades que son Trabajo social (que comentábamos antes) y Víctimas, que es la validación de las declaraciones, la credibilidad en las víctimas de violencia de género, por un lado y por otro, la oficina de atención a las víctimas. También hay que añadir una nueva que surge de cero por parte de aquellos que se dedican a las tecnologías en los centros penitenciarios (TiCs y CCPP)

¿En qué fase se encuentran cada una? [yo definiendo en mi tesis basándome en la clasificación de Wenger que hasta la fase 4, es decir hasta que la comunidad no está madura, no puede “generar” productos]

Más o menos todas las comunidades han alcanzado el mismo nivel de madurez. Aunque hay algunas como las de Técnicos de medio abierto y las de Educadores sociales de prisiones que tienen su propio ritmo y han obtenido un nivel más alto.

Las comunidades que empiezan disponen de un año para que prueben y vayan experimentando y buscando elementos de interés comunes, etc. En el segundo año deberían haber conseguido un producto. Y el tercer año se debe garantizar la transición, un grupo debe tomar relevo del anterior. Porque consideramos que no se puede estar 3 años de entusiasta porque puedes acabar quemado. Es necesario un proceso de ventilación. El relevo no es forzado pero si deseable. El lema debería ser: tema nuevo, gente nueva.

Sobre el tamaño de las CoPs. Yo defiendo en mi tesis que el número óptimo para que una CdP funcione bien es de entre 50/80 miembros. ¿Estás de acuerdo?

Sí, creo que es una consideración muy acertada. Los grupos que mejor funcionan son los que se mueven en estas cifras de miembros de la comunidad. La mayoría de las comunidades que yo te he definido como tales (medio abierto, monitores, asesores penales, educadores sociales, monitores artísticos...) cumplen esa premisa.

- *Para vosotros —siempre lo habéis dicho — es importantísima, por no decir vital, la figura del e-moderador. ¿Hasta qué punto esta figura está orientada a la obtención de un producto?*

Totalmente, el moderador tiene sus incentivos vinculados a la participación del grupo y la obtención de productos.

- *¿Qué pasa si una CdP no obtiene ningún producto?*

Tenemos grupos de todos. Los que trabajan tan volcados en la obtención de un producto que cuando lo consiguen desaparecen como tal. Y los que valoran más la interacción —como podría ser el caso de Monitores artísticos— y que les cuesta más identificar un producto concreto.

- *Cambiamos de tema. La plataforma e-Catalunya, ¿en qué año se pone en marcha?*

En 2005. Fuimos nosotros aquí en Justicia los que empezamos a probar la plataforma. La participación en todos los departamentos de la Generalitat es baja. Somos nosotros los más avanzados y no acabamos de despegar, así que imagínate como está el resto. Y en nuestro caso depende mucho de la motivación del moderador. En ocasiones, hemos promovido la participación poniendo a disposición documentos necesarios para la actividad profesional de algunos colectivos a través de la plataforma. Así, de este modo, resulte imprescindible conectarse y acceder al espacio en cuestión.

- *¿Cómo conocen los empleados la existencia de e-Catalunya?*

A través de los responsables de sus departamentos respectivos y de la difusión que hacía su promotor, Jordi Graells, que era quien estaba detrás y quien se dedicaba a hacer difusión explicando sus bondades.

- *¿Es obligatorio registrarse?*

No, no es obligatorio. Están registrados automáticamente todos los profesionales vinculados a los grupos de trabajo.

- *¿Es obligatorio acceder a la plataforma? ¿Forma parte de su interfaz habitual de trabajo?*

No es obligatorio. Y no forma parte de su interfaz habitual porque es una plataforma creada *ad hoc* para proyectos de trabajo colaborativo.

- *Si es opcional, ¿qué les puede motivar a los profesionales a conectarse?*

Para tener acceso a e-Catalunya hay que solicitarlo y estar vinculado a un proyecto aprobado previamente. Porque la plataforma está creada para desarrollar

proyectos de trabajo colaborativo. Es una herramienta corporativa para trabajo colaborativo.

Nosotros lo único que hicimos es promocionarla y *costumizarla* un poco. Nos gastamos un dinero en una consultora para que la adaptara a nuestras necesidades.

- *¿Cuántos de los empleados registrados se conectan habitualmente?*

Pocos, sólo los entusiastas vinculados al proyecto que complementan la actividad presencial con la virtual.

- *¿Por qué crees que les cuesta tanto al personal del Departamento de Justicia dar el salto y usar la plataforma?*

Las reuniones presenciales están ceñidas a un calendario. La gente se siente motivada porque salen de su lugar habitual, se encuentra con los compañeros en otros entornos..., esto funciona. A partir de aquí, lo que nos queda es fomentar el uso de la plataforma. Formamos en capacitación digital a los profesionales, insistimos, rogamus... pero no acabamos de rematar la jugada.

Funciona mejor en casos con un tema muy acotado y un tiempo también acotado. Hay que hacerlo sí o sí. La necesidad es clara y la virtualidad me permite ganar tiempo. Pero si no, es difícil.

Los grupos que están comprometidos con su trabajo ven clarísimamente los beneficios que les ofrece poder trabajar con la plataforma, porque ganan tiempo y mejoran en eficacia. Sin embargo, los que no están comprometidos con su trabajo piensan que la plataforma no tiene nada que ofrecerles porque consideran que en las reuniones presenciales ya dijeron todo lo que tenían que decir y ya aportaron todo lo que tenían que aportar.

Otra cuestión es la participación periférica. Si por lo menos los que no participan activamente en los foros entraran y leyeran lo que se está haciendo tendríamos mucho ganado. Pero los que quedan fuera del grupo de entusiastas no acceden a los espacios correspondientes a su grupo. Ahora estamos en un proceso de evaluación de la participación y del acceso a los espacios de cada grupo, de manera que podamos medir los diferentes tipos de participación. La plataforma

permite ver el número de consultas a cada nuevo tema que se abre en el foro y también lleva un control estadístico del número de accesos.

- *Otras cuestiones. ¿Si surgen nuevos equipos interesados en crear una comunidad qué protocolo deben seguir?*

Al principio, era yo quien proponía. Hablaba con el subdirector general le decía: “oye, mira tienes aquí un colectivo, podríamos probar, etc.”. Ahora no. Ahora yo no prescribo. Yo espero peticiones. Peticiones que vienen de la propia organización. Son ellos los que se dirigen a nosotros y nos dicen: “queremos montar un grupo, dadnos apoyo”. Las comunidades están llegando de ámbitos no tan *verticalizados*. Profesionales que no dependan para realizar su actividad diaria de la rigidez de un protocolo preestablecido. Porque ese protocolo les supone una dependencia que nos les permite poder trabajar en entornos colaborativos.

- *Vuestra política de incentivos es una de las cosas que más me gustan de esta iniciativa. ¿Tiene una aplicación real? ¿Funciona?*

Nosotros trabajamos con dos incentivos principalmente. El primero que es económico y va destinado a los e-moderadores. Y el segundo es para los entusiastas que trabajan en las comunidades que es la certificación. Pero luego puede que haya personas que lo que le interese es una publicación o presentar una comunicación en un congreso. Los que necesitan “visibilidad” encuentran un gran estímulo a través de este sistema. Pero no a todo el mundo le interesa. Yo lo que facilito es abrir la puerta y propicio que haya un tema que presentar. La inscripción y el desplazamiento lo tienen que negociar con sus jefes respectivos.

- *Por último, elementos de evaluación. (el nº de productos, uso y nivel de participación, ya aparecen en los informes)*
 - *Beneficios para la organización:*
 - ✓ *Mayor eficacia*
 - ✓ *Mayor satisfacción del cliente/ciudadano*
 - ✓ *Solución de problemas o mejora de procesos*
 - *Creación de valor en la organización: cambio de cultura organizacional*

➤ *Retorno de la inversión (ROI)*

Valoramos mucho la producción y algo que valoramos más todavía es el impacto. Sobre todo, el grado de aplicación que han tenido esos productos. Y estamos explorando herramientas para hacerlo de forma que permita también evaluar el cambio cultural. El retorno de la inversión no nos interesa a medio plazo, porque no tengo esa presión de que los números salgan. Pero todavía nos queda mucho que hacer en el ámbito de la evaluación de los grupos y las comunidades.

- *¿Hay algo que no te haya preguntado que te gustaría que te hubiese preguntado?*

No. Creo que hemos hecho un recorrido muy exhaustivo. Sólo hay una cuestión que se sale un poco de este marco, pero que me interesa a medio plazo que es conectar estas iniciativas con la formación en general, puesto que esa es mi área de responsabilidad. ¿Qué se busca con estas CdPs? ¿Mejorar procesos, resolver problemas o aprender? Me gustaría saber como están enfocando esta cuestión en otros casos que están surgiendo constantemente en otras organizaciones y departamentos. Y reflexionar alrededor de ellos.

ENTREVISTA PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN
COMPLEMENTARIA A LA OBSERVACIÓN DEL CASO
“TELECENTROS.ES”

Responsable del portal de telecentros.es en la empresa Red.es: David Carreño

Fecha de la entrevista: 17 de diciembre de 2009

1. Características de la comunidad
2. Estructura de la comunidad
3. Factores de éxito de la comunidad
4. Elementos de evaluación de la comunidad

1. Características de la comunidad

Sobre el portal de telecentros

I. ¿Desde cuando comienza el portal?

El portal es de 2004. Y es la página de inicio de todos los 3.300 de los telecentros pertenecientes a la empresa Red.es. Este portal recibe 500.000 visitas diarias. Debido a que no hay ningún otro portal de acceso del mundo rural a Internet, éste se ha convertido en un portal de referencia. Ahora estamos trabajando en un nuevo portal que estará enfocado a redes sociales, recogiendo el estilo Facebook, no sólo mediante el sistema de foros. Aunque todavía estamos en una fase embrionaria.

II. ¿Con qué finalidad se crea?

En los orígenes del programa de “Internet rural” se instalaban los centros, nos ocupábamos del mantenimiento, pero no dinamizábamos. Es decir, esperábamos que los vecinos de cada población se dirigieran al telecentro por su propia iniciativa. No existía la figura del dinamizador. No había alguien que se encargara de motiva y ayudar a la gente que visitaba el telecentro. Sin el dinamizador este proyecto no existiría. Con el tiempo la figura del dinamizador ha ido cobrando tanta importancia

que hay empresas que están impartiendo formación específica para crear dinamizadores expertos.

En este contexto primero se crea el portal para darle unidad a la iniciativa con una imagen de marca, coincidiendo con esta fase de instalar y mantener pero no dinamizar. Pero enseguida se mejora el portal con un diseño más ambicioso y se añade el espacio del foro. Si la primera versión del portal es del 2004, la segunda ampliada y mejorada con el espacio del foro es del 2005.

El foro de la web Telecentros.es se define como “el punto de encuentro de usuarios de telecentros”.

I. ¿Cuál era el objetivo original de este foro?

El foro se crea con la intención de conectar a los dinamizadores que se encuentran dispersos por la geografía española. Personas que no tenían nada más en común que el trabajo que desempeñaban (en zonas distantes y sin conocerse previamente).

II. ¿Cuándo y bajo qué contexto se creó el foro?

Como la figura del dinamizador de telecentros era una figura para la que no existía formación específica. El portal nos podía ayudar en colgar manuales e información específica de interés para ellos y el foro para que los dinamizadores pudieran compartir experiencias y ayudarse unos a los otros.

III. La mayoría de los participantes parecen ser dinamizadores o responsables de telecentros, ¿es esto así?

Sí, el foro se crea para dinamizadores y responsables

IV. ¿Qué diferencias hay entre los siguientes roles y cuáles son sus funciones?

a) Dinamizador

Es el encargado de dinamizar el telecentro. Es una persona contratada específicamente para tal fin y que se encarga de atraer usuarios al centro ofreciendo actividades diversas, etc. Y que atiende a los usuarios cuando visitan el telecentro.

b) Responsable

Son las personas que originariamente, cuando comenzamos con el proyecto “Internet Rural”, se ocupaban de abrir y cerrar el telecentro. Eran personas del propio

ayuntamiento, que desde que existe la figura del dinamizador, en muchos casos, continúan vinculadas al telecentro, porque habían hecho las funciones de dinamizadores. Sin embargo, en otros casos, simplemente se limitaban a abrir y cerrar el centro y a comunicar las incidencias que se producían.

c) Coordinador de zona

El coordinador de zona es una figura que existe en algunas comunidades que tiene la misión de coordinar las actividades que se ofrecen en los diferentes telecentros, por ejemplo, de una comarca.

V. Según el manual Los telecentros por dentro y por fuera (2007) en ese año había 2960 telecentros. ¿Cuántos hay en la actualidad?

En la actualidad tenemos 3.300 telecentros que dependen de Red.es, aunque hay más de 5.000 en toda España.

VI. ¿Cómo conocen la existencia del foro?

Es la página de inicio de cada ordenador del Telecentros

VII. ¿Es obligatorio registrarse como usuario de este foro?

Sí, porque así controlamos los accesos y los temas que se van introduciendo. Pero es voluntad del dinamizador hacerlo o no.

VIII. ¿Es obligatorio conectarse?

No. No es obligatorio

IX. ¿Cuántos dinamizadores y responsables hay registrados en el foro?

En la actualidad hay 1300 dinamizadores y responsables registrados en el foro. Aunque no todos han participado activamente.

X. En caso de que sea opcional, ¿se utiliza algún tipo de estrategia o incentivo para promover la participación en el foro?

No, no se utiliza ningún incentivo ni estrategia es totalmente voluntario.

XI. ¿Cuántos de los usuarios registrados se conectan habitualmente?

No disponemos de estos datos. No tenemos manera de contabilizarlo.

2. Estructura de la comunidad

Una comunidad de práctica es un grupo de personas que desempeña la misma actividad o responsabilidad profesional que preocupados por un problema común o movidos por un interés común profundizan en su conocimiento y pericia en este asunto a través de un interacción continuada.

I. Según esta definición la comunidad de dinamizadores y responsables de telecentros cumpliría las dos principales premisas:

- a) los miembros de la comunidad son profesionales que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional*
- b) los miembros de la comunidad están preocupados por un problema común*

Para Etienne Wenger sólo hay tres figuras distintas o roles distintos que desempeñar en una comunidad de práctica: el moderador, los líderes y los miembros de la comunidad. Los moderadores tienen un papel fundamental para garantizar el buen funcionamiento de la comunidad.

II. En el foro de Telecentros. es aparece la figura del moderador (Javier Tello).

a) ¿Quién selecciona a este moderador?

Red. es

b) ¿Cuáles son sus funciones?

Dinamizar o moderar como en cualquier red social. Simplemente, pues dar respuesta alguna de las preguntas que se plantean y eliminar los mensajes fuera de tono u ofensivos (que algún pequeño caso hemos tenido).

En las comunidades de práctica se dan diferentes tipos de participación: el núcleo, los activos y los periféricos o lurkers.

III. ¿Todos los dinamizadores y responsables de telecentros realizan o deben realizar un seguimiento de las aportaciones en el foro?

No, no están obligados a nada

3. Factores de éxito de la comunidad

Esta comunidad del foro de Telecentros.es reúne muchos requisitos para ser una comunidad de práctica exitosa. Pese a la fase incipiente en la que se encuentra —más que una comunidad de práctica se trataría de una comunidad de ayuda—, tiene muchos elementos a su favor. Ya hemos hablado de las características de sus miembros y del factor de cohesión. Otro importante podría ser el de la espontaneidad si se confirma que sus miembros se conectan e intervienen de manera voluntaria y partiendo de una necesidad particular.

IV. ¿Qué uso y/o utilidad le da Red.es al foro?

El que te explicado anteriormente, únicamente poner en contacto a los dinamizadores para que puedan ayudarse y compartir experiencias.

V. La mayoría de las cuestiones que se plantean son derivadas del servicio del CAU. Da la sensación que los dinamizadores/responsables están demasiado ocupados resolviendo estos problemas perdiendo así, la oportunidad de potenciar otras actividades, innovar, compartir más buenas prácticas, etc. ¿Tiene pensado hacer la organización algo al respecto?

Ahora mismo no.

VI. ¿Se ha pensado en darle más papel al moderador y potenciar la participación y la compartición de experiencias y buenas prácticas?

Nos interesaría pero necesitamos financiación y apoyo institucional, incluso del Ministerio de Industria que es de quien dependemos.

El manual de buenas prácticas de Los Telecentros por dentro y por fuera (2007) se seleccionan buenas prácticas referidas a colectivos como mayores, jóvenes, mujeres, discapacitados o emprendedores. También se muestran buenas prácticas en relación a actividades como la inserción laboral, el ocio, la participación ciudadana o la e-administración. En muchos casos, son experiencias que no corresponden a un único telecentro y que se repiten, con diferentes matices, en un conjunto de ellos.

VII. ¿Cómo se recopilan estas experiencias?

A partir de experiencias que nos han hecho llegar los propios dinamizadores. Que muchos de ellos mantienen blogs personales donde recogen iniciativas.

VIII. ¿En algún caso se utilizó el foro?

No se recoge del foro. Las experiencias proceden de iniciativas personales.

4. Elementos de evaluación de la comunidad

13) Productos de conocimiento: número de productos derivados de la actividad de la comunidad (manuales, guías, catálogos, dossiers, etc.)

NO HAY

14) Nivel de participación:

- *participación visible (nº de mensajes)*
- *participación periférica (nº de consultas)*

15) Impacto en la organización:

- *productos que han sido usados*
- *aplicación de los productos*
- *beneficios para la organización*
 - ✓ *mayor eficacia*
 - ✓ *mayor satisfacción del cliente*
 - ✓ *incremento de beneficios*

16) Solución de problemas o mejora de procesos

17) Creación de valor en la organización (intangibles): contribución a la eficiencia profesional y a un cambio de cultura organizacional

18) Evaluación interna y retorno de la inversión (ROI)

Para considerar y comentar en la entrevista presencial

ENTREVISTA PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN
COMPLEMENTARIA A LA OBSERVACIÓN DEL CASO GRUPO FINANCIERO

Fecha: 30 de octubre de 2009

Persona responsable/ de referencia: Néstor González, Director de proyectos en ICA2 y Jefe de proyecto

- *¿Cómo fueron los inicios del proyecto?*

El Grupo es una institución internacional que tiene una ingente cantidad de propiedades en todo el mundo. Y la función de auditoría vela por las cosas que se hacen en todas estas sociedades se hagan de manera correcta. La plantilla en Latinoamérica representa el 70% y el 30% restante aquí en España. Son unos 700 auditores en todo el grupo, que están distribuidos geográficamente. La necesidad surge de intentar conectar a todos estos auditores que utilizan las mismas pautas y procedimientos pero por estructura organizativa no podían compartir su práctica y qué hacer diario. De este modo, se buscó la manera de compartir experiencias y mejorar procesos. Se trataba también, en definitiva, de ser más eficientes.

Lo que nosotros, ICA2, como consultora identificamos fue la oportunidad de desarrollar un modelo de gestión de conocimiento enfocado a un modelo de comunidades de práctica. Lo que entendimos como un modelo afín de trabajo colaborativo por especialidades. Y es entonces, cuando se le da la etiqueta de “comunidades de práctica”.

- *¿Y esto surgió hace un año?*

Sí, comenzó en marzo de 2008.

- *¿Es necesario formar a los usuarios para utilizar KNS?*

KNS funciona como un paquete parametrizable. No aporta un modelo predefinido, sino que funciona al revés. La herramienta se diseña para que responda a las necesidades funcionales que nos presenta el cliente. Por lo tanto, el proceso de formación de los usuarios disminuye muchísimo, porque cuando el usuario se

enfrenta a la plataforma, se enfrenta a lo que más o menos propuso y se acopla mucho a cómo éste funciona. Es una herramienta muy elemental con una interfaz muy al estilo de las herramientas web 2.0 (como Facebook u otras). Herramientas que han impuesto un standard con el que la gente está familiarizado.

- *Blogsfera y Comunidades de Auditoría, ¿dos proyectos distintos o no?*

Son dos proyectos distintos. Blogsfera es una iniciativa del departamento de innovación. Nosotros no tenemos nada que ver.

- *¿Los 700 auditores participan en los CoPs?*

Sí

- *¿Cuántas comunidades hay en total?*

Unas 20

- *Dices, que la mayoría son entre 15 y 30 miembros. Podrías decirme cuántas hay entre 50 y 80 miembros. ¿Podrías hacer una correlación entre CoPs de éxito y número de miembros?*

No hay una correlación. En este proyecto hay comunidades de 8 personas muy exitosas. Por nuestra experiencia, no es determinante el número de miembros de una comunidad como factor decisivo para su buen funcionamiento.

- *¿Cómo se cultivan estas comunidades?*

Lo primero que se define es la práctica que se quiere desarrollar. Una vez que se define la práctica, hay dos caminos. Como la práctica viene asociada a una necesidad esa necesidad ya va asociada a personas. No se ha creado ninguna comunidad que no partiera de una necesidad clara, y que por tanto, no llevara asociadas las personas. Hay casos que tienen la figura del moderador y hay casos que no.

Algunas comunidades aparecen después que han visto la experiencia de otras.

- *¿Qué se espera de ellas?*

Algunas comunidades se organizan entorno a una tarea específica. Y cuando esta tarea concluye, la comunidad se disuelve. Son lo que se denomina grupos “ad-hoc”. Y esto ocurre con relativa frecuencia. La misma comunidad se impone un reto organizativo. Son grupos que no hemos descartado porque suponemos que los entornos de trabajo colaborativo virtuales también se prestan para este tipo de iniciativas que son, por otro lado, muy provechosas para la organización.

Y luego, hay comunidades que hemos entendido como de “servicios”. No son expertos en el área pero sí que controlan la documentación perteneciente a esa área. Y la facilitan a todo aquél que la necesite, proporcionando documentación actualizada y específica para cada situación.

- *¿Existe algún tipo de estrategia definida para consolidar estas comunidades y acompañarlas en su proceso de maduración?*

Muchas veces, cuando la organización aborda el tema de comunidades de práctica, obviamente, se tiene que empezar por la parte cuadrículada del tema. Se tienen que sentar y hacer un diseño y definir unas comunidades porque hay que darle un sentido organizativo. No puedo crear comunidades a partir del caos. No se puede elegir una herramienta y dejarla a disposición de la gente de manera libre para que se vayan formando comunidades. Porque eso me permite a mí conducir los esfuerzos y valorar los resultados que vayan teniendo. Pero hay que tener la humildad de poder observar que te has equivocado en el diseño cuando compruebas que han surgido comunidades que tú ni te imaginabas que iban a salir. Por eso es importante contar con una figura como el moderador para que vele por las cosas que van saliendo y que éstas vayan en línea de los intereses de la comunidad y de la organización.

Pero también puede que surjan comunidades que vayan a cubrir una necesidad concreta que ni siquiera te habías planteado. Y éstas son comunidades de muchísimo valor, porque es aquí cuando cobran realmente sentido. Es un comportamiento orgánico que te indica que las comunidades son un modelo de organización que vienen a cubrir las deficiencias que tú como organización, por una cuestión de estructura o jerarquía, no puedes resolver.

Por otra parte, también hemos venido observando que las comunidades que son capaces de sobrevivir al caos, son las comunidades que realmente eran

necesarias. Por este motivo, no somos muy partidarios de utilizar la figura de moderador como se entiende en algunos lugares como una figura intrusiva, sino que creemos que es mucho mejor que la comunidad se autorregule.

- ¿Los miembros o impulsores de las CdPs han recibido algún tipo de formación o guía sobre comunidades de práctica o dinamización?

Lo que nosotros hacemos es permitir que el proceso sea lo más natural posible y que el caos inicial de la comunidad sea lo menos caótico posible. Entonces, te explico: si tú tienes una comunidad, sobre alta pastelería cada y, por ejemplo, quieres compartir cómo hacer una tarta, todo el *knowhow* alrededor de esa tarta va conducido por un *workflow*. Y en ese workflow por cada celda de conocimiento, que es como nosotros los llamamos, eso sí se regula. Es decir, regula los pasos para el desarrollo de ese conocimiento. Los perfiles que intervienen, las cosas que se pueden compartir, la documentación que se puede generar y sobre todo, nosotros hacemos mucho énfasis en cuál es la taxonomía que van a poder utilizar para que ese desastre de la comunidad sea lo menos desastroso posible.

Me explico, si tú creas una comunidad, digamos, muy flexible, muy desestructurada desde el punto de vista del compartimiento de conocimiento, lógicamente vas a necesitar un moderador que te ponga orden en todo esto. Sin embargo, cuando lo que intentas desde el principio es formalizar y canalizar esas dinámicas del conocimiento, con algunas pautas, con alguna taxonomía para organizar ese conocimiento, ya tienes de partida una manera de clasificar las temáticas, por tipologías o por fases, etc. Entonces, de una forma natural, de una forma poco invasiva, te va ayudando a sustituir la función del moderador porque estás trasladando de una persona física a un proceso instrumentado esas reglas de moderación.

Así los miembros de la comunidad saben que si quieren hacer una propuesta de mejora tienen que pasar por estas etapas, tienen que intervenir de esta manera y se puede compartir una documentación concreta. Entonces, cada iniciativa de mejora que tú establezcas en la comunidad tiene esos atributos, por eso lo denominamos *celda de conocimiento*, cada celda forma parte de un todo, un conocimiento global y es el propio sistema de gestión el que te actúa de moderador.

Pero por otro lado, hay que tener en cuenta que el coste de poner una iniciativa de este tipo en una organización que no esté madura puede ser muy alto.

En estos casos, es mejor comenzar por el caos, conseguir primero que la gente acceda a la plataforma y se conecte y después poco a poco ir poniendo orden. Porque si intentas imponer unas pautas muy estrictas desde el principio puede ser que se muera antes de empezar.

Así como las comunidades tienen que emerger porque hay una necesidad manifiesta y porque sus miembros le encuentran un sentido, también el modo en el que tú las instrumentas tiene que venir en sintonía con el nivel de madurez y con la cultura de la organización.

Si la temática de la comunidad no es afín con la labor que desempeñan en la comunidad, con la razón de ser de esos empleados en la organización, es muy probable que esa comunidad fracase. Las personas tienen que ver en el hecho de participar en una comunidad una utilidad para su trabajo. Bien sea porque encuentras la información que necesitas o porque ayudando a otros recibes cosas a cambio, sea por lo que sea, tiene que ver la utilidad.

- *¿La institución apoya y cuida la iniciativa?*

La organización tiene que hacer evidente y tiene que palpar que el hecho de tener un conjunto de comunidades, de redes, de grupos de trabajo colaborativo, hace que esa organización como colectivo funciona mejor. Por ello los intereses de la comunidad tienen que estar alineados con los de la organización. Partiendo de esta premisa la institución apoya y respalda la iniciativa.

- *La política de incentivos es cualitativa no interviene RRHH. La publicación de los resultados se publica en la revista interna.*

Revista trimestral en la que incorporamos de vez en cuando algún artículo sobre los resultados que se van obteniendo.

- *Qué pasa con los posibles conflictos que puedan surgir entre los empleados (promociones internas, negociación de convenios). ¿Se pone especial mimo en estos hechos no afecten a las CdP por parte de la organización?*

No hay conflictos.

- *Por último, el tema del retorno de la inversión (ROI). ¿Salen los números?*

Es prematuro. El retorno en corto plazo en estos casos no se obtiene. Estos procesos llevan implícito un cambio cultural. Y el cambio cultural es lento. Y si no eres capaz de asumir que el retorno va a venir en la medida de que ese cambio cultural florezca a los 6 meses vas a parar el proyecto. Esto no tiene retorno a corto plazo. Para no perder la paciencia y que no la pierdan los responsables de la organización lo más inteligente es ir evidenciando casos de éxito. Y apostar por el efecto potencial multiplicador de esos pequeños casos de éxito. Cada organización necesitará sus *tempos*.

Esto es una cuestión de fe. En el que tienes que estar convencido de que lo que va ocurrir, ocurrirá. Y la única manera de ir avanzando es ir mostrando los pequeños frutos que se van obteniendo.

**INSTRUMENTOS PARA LA OBSERVACIÓN INDIRECTA DE LOS CASOS DE
COMUNIDADES DE PRÁCTICA DEL GRUPO FINANCIERO ESPAÑOL**

1. Características de la comunidad
2. Estructura de la comunidad
3. Fase en la que se encuentra la comunidad
4. Factores de éxito de la comunidad
5. Elementos de evaluación de la comunidad

1. Características de la comunidad de práctica

La comunidad de práctica es un grupo de personas que desempeña la misma actividad o responsabilidad profesional que preocupados por un problema común o movidos por un interés común profundizan en su conocimiento y pericia en este asunto a través de una interacción continuada.

En base a esto y a otros aspectos de mi trabajo de investigación:

I. ¿Las comunidades del grupo está compuesta por personas que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional?

a) Sí⁸¹

b) No

II. ¿Cuál es su factor de cohesión?

a) compartir la praxis profesional

b) solucionar un problema

⁸¹ En azul, respuestas del entrevistado, Néstor González

- c) realizar una tarea
- d) mejorar un proceso
- e) aprender a manejar una nueva aplicación informática

III. ¿Cuál es el tamaño de la comunidad?

En el grupo financiero, existe un sistema de comunidades... no es una sola comunidad, ya que dentro del Área de Auditoría Interna existen distintas disciplinas y/o áreas de actividad que en este caso ha sido el driver para la configuración de las comunidades.

Dependiendo de la comunidad, la densidad de la misma en número de personas puede variar.. pero la que mas pudiese repetirse es la opción b) entre 15 y 20 personas.

- a) entre 5 y 15 personas
- b) entre 15 y 30 personas
- c) entre 30 y 50 personas
- d) entre 50 y 80 personas
- e) entre 80 y 100 personas
- f) más de 100 personas

IV. ¿De qué manera se realiza la actividad de la comunidad?

- a) reuniones presenciales
- b) interacción virtual

V. ¿La comunidad se rige por un calendario de reuniones?

- a) Sí

b) No

VI. ¿Qué temporalidad tiene asignada la comunidad?

a) hasta la próxima reorganización

b) hasta que se solucione el problema

c) hasta que se mejore el proceso

d) hasta que sepan manejar la nueva aplicación

e) mientras dure el interés y el compromiso de sus miembros

VII. ¿La comunidad cuenta con la figura de un animador/moderador?

a) Sí

b) No

VIII. En caso afirmativo, ¿quién desempeña esta función?

a) el responsable del departamento

b) el director de zona

c) un miembro de la comunidad

IX. En caso de que la respuesta sea c, ¿quién ha elegido al moderador?

En el caso del grupo financiero como hay mas de una comunidad, ha habido casos en que el animador ha sido designado por los responsables de la iniciativa (pe. Comunidades que desarrollan un determinado contenido – metodologías, procedimientos, normativas – de interés para toda el área), y en otros casos ha sido la

propia dinámica de la comunidad la que ha revelado animadores.

a) los responsables de la iniciativa, jefes, directores, etc.

b) los propios miembros de la comunidad

2. Estructura de la comunidad

I. *Los líderes suelen ser personas que cuentan con el reconocimiento de sus compañeros o profesionales del sector cuya participación en las comunidades de práctica aporta prestigio y atraen la participación de sus miembros. ¿Podría identificar a estos posibles líderes?*

a) Sí

b) No

II. *En caso afirmativo, ¿cuántos son?*

Normalmente suele ser de 1 a 3 personas, aunque hay casos donde hay comunidades en las que intervienen personas pertenecientes a sociedades del grupo de distintos países en las que se pueden identificar 1 líder por país.

III. *Las comunidades de práctica invitan a diferentes tipos de participación: el núcleo, los activos y los periféricos o lurkers. En el núcleo o corazón de la comunidad los miembros participan activamente en discusiones y debates. El grupo activo se caracteriza porque sus miembros acuden a las reuniones o acceden al espacio on-line con regularidad y participan ocasionalmente. Por último, la gran proporción de miembros de la comunidad son periféricos y raramente participan. Pero no se les puede considerar miembros pasivos de la comunidad puesto que son observadores.*

En base a esto y a otros aspectos de mi trabajo de investigación:

IIIa. *¿Qué porcentaje de participación total existe en la comunidad?*

a) Entre 5 y 10 por ciento

b) Entre 10 y 15 por ciento

c) Entre 15 y 20 por ciento

d) Entre 20 y 30 por ciento

e) Entre 30 y 40 por ciento

f) Más de 40 por ciento

IIIb. De éstos ¿cuáles forman parte del núcleo de la comunidad?

a) Menos del 5 por ciento

b) Entre 5 y 10 por ciento

c) Entre 10 y 15 por ciento

d) Más del 15 por ciento

IIIc. ¿Cuáles forman parte del grupo activo?

a) Entre 5 y 10 por ciento

b) Entre 10 y 15 por ciento

c) Entre 15 y 20 por ciento

d) Más del 20 por ciento

3. Fase en la que se encuentra la comunidad

*Las comunidades de práctica pueden surgir de manera espontánea o de manera cultivada (tal y como defienden Wenger, McDermott y Snyder en su libro *Cultivating Communities of practice*). La espontaneidad es un claro factor de éxito que garantiza el interés y el*

compromiso mutuo entre los miembros de la CdP. Pero no es muy frecuente que las comunidades de práctica surjan de manera espontánea, por lo que es necesario que las organizaciones que estén interesadas en crear CdPs estén atentas a los pequeños movimientos, actitudes o comportamientos que puedan convertirse en la semilla, que una vez cultivada, de su fruto en forma de comunidad de práctica. Teniendo en cuenta esto, la comunidad pasará por diferentes fases de desarrollo que serán en algunos puntos distintas, dependiendo de si la CdP surgió de manera espontánea o no.

Las fases y sus características correspondientes por las que pasa la comunidad quedan descritas en la tabla siguiente. Atendiendo a esto:

I. Identificar la fase en la que se haya la comunidad:

- a) Fase 1 (no espontánea): grupos potenciales
- b) Fase 1 (espontánea): comunidades incipientes
- c) Fase 2 (no espontánea): comunidades cohesionadas
- d) Fase 2 (espontánea): legitimación del moderador
- e) Fase 3: comunidades consolidadas
- f) Fase 4: comunidades maduras
- g) Fase 5: cese de la actividad o comunidades transformadas

El sistema de Comunidades del Grupo financiero es un sistema vivo y de reciente implantación (menos de 1 año), pero a la vez nace en un entorno de prácticas muy maduras y consolidadas, en algunos casos con comunidades que de forma “natural e informal” estaban funcionando.. sin llamarse comunidades.. es por ello que existen distintos niveles de madurez.. desde el 1 hasta el 5 (tomando en cuenta las premisas de diseño que planteaba la figura)

4. Factores de éxito de la comunidad

I. ¿La comunidad surgió de manera espontánea?

a) Sí. Aunque para ser estrictos, en el caso del BBVA como la mayoría de las comunidades son para compartir la praxis profesional la espontaneidad venía determinada por la necesidad de intercambiar conocimiento entre personas afines y que por su contexto (deslocalización geográfica, distintos husos horarios, dispersidad de la información) esta tarea era muy difícil

b) No

II. Si la respuesta anterior es negativa, ¿qué estrategias se siguieron para impulsar la CdP?

a) creación de comunidades de ayuda

b) creación de comunidades de buenas prácticas

c) creación de innovación

d) formación de nuevos empleados

e) selección de un grupo por parte de la organización

III. ¿Los intereses de la comunidad y de la organización están alineados?

a) Sí

b) No

IV. ¿El departamento de RRHH aplica alguna política de incentivos a los miembros de la comunidad?

a) Sí

- b) No. Para ser estrictos.. no es el dpto. de RRHH, no obstante las propias unidades estan planteando mecanismos para “reconocer” a aquellas personas que participen activamente en las comunidades haciendo aportes.

V. En caso afirmativo, estos incentivos son:

- a) cuantitativos: remunerados
- b) cualitativos: asistencia a congresos, flexibilidad horaria, etc. Reconocimientos públicos, por ejemplo, destacados en revistas internas.

VI. Si la comunidad es virtual en qué tipo de tecnología se soporta:

- a) herramientas comerciales: knext, groove, lotus notes, share point, etc.
- b) herramientas *freemium*: Google Apps, Ning, MediaWiki, Wordpress (blog), etc.
- c) herramientas de código abierto: BSCW, Synergeia, Open Atrium, etc.

VII. ¿Los miembros de la comunidad han necesitado aprender el manejo de dicha herramienta?

- a) Sí
- b) No

VIII. ¿la herramienta está integrada en la plataforma habitual de trabajo?

- a) Sí
- b) No

5. Elementos de evaluación de la comunidad

- 1) Productos de conocimiento: número de productos derivados de la actividad de la comunidad (manuales, guías, catálogos, dossiers, etc.)

- 2) Nivel de participación:
 - participación visible (nº de mensajes)

 - participación periférica (nº de consultas)

- 3) Impacto en la organización:
 - productos que han sido usados

 - aplicación de los productos

 - beneficios para la organización
 - mayor eficacia

 - mayor satisfacción del cliente

 - incremento de beneficios

- 4) Solución de problemas o mejora de procesos

- 5) Creación de valor en la organización (intangibles): contribución a la eficiencia profesional y a un cambio de cultura organizacional

- 6) Evaluación interna y retorno de la inversión (ROI)

**ENTREVISTA PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN
COMPLEMENTARIA A LA OBSERVACIÓN DEL CASO “XARXA
DE BARRIS”**

Fecha: 9 de junio 2010

Responsable Oficina de Gestió de Programes de Barris: Judith Arruebo

- *¿Cuántos grupos forman parte del portal de la Red de Barrios?*

En la actualidad solo existe un único grupo de 426 miembros, los cuales están implicados en el desarrollo de proyectos de 125 barrios de toda Catalunya. Es muy probable que con el tiempo vayan surgiendo subgrupos por proyectos específicos. Hace unos meses surgió una *subred* de “núcleos antiguos” que vio la necesidad de agruparse por su especificidad. Y en unas pocas semanas crearemos otro nuevo subgrupo de barrios con espacios fluviales.

- *¿Cuántos miembros tiene cada grupo?*

En total, 426 miembros

- *¿Todos los miembros del mismo grupo tienen la misma actividad profesional?*

No. En el grupo convergen todos los profesionales implicados por proyectos. La filosofía del proyecto es totalmente transversal. Se comparte la experiencia del proyecto en su conjunto no por áreas profesionales. La filosofía es pluridisciplinar y por proyectos. Dentro de cada proyecto sí que se trabaja por áreas pero las experiencias que se comparten son por proyectos.

- *¿Alguien asume la figura de dinamizador/moderador? ¿Quién?*

Para poner el portal de la Red de Barrios en marcha se contrató el servicio de una consultora externa. Dos personas de esta consultora son las encargadas de dinamizar y actualizar los repositorios, donde se almacena la información generada en las actividades presenciales (jornadas, seminarios y talleres), agendas (donde se van anunciando las actividades previstas), y un boletín bimensual con el que ponerse al corriente de la evolución de los proyectos.

- *¿Qué actividad tienen dentro del grupo? Compartir experiencias, solucionar un problema, mejorar un proceso, etc.*

La actividad principal del grupo es la de compartir experiencias. Los ayuntamientos se explican como resolvieron sus proyectos. Lo más habitual es que los ayuntamientos que tienen circunstancias similares compartan sus experiencias entre ellos.

- *¿Las comunidades surgieron de manera espontánea?*

No. La idea surge junto con la propia Ley de Barrios. Desde la propia Oficina de Gestión de Programas de Barrios se creyó conveniente favorecer los intercambios de experiencia y capitalizar este conocimiento. Se pensó sobre todo en aquellos municipios pequeños de interior que pudieran sentirse solos y aislados a la hora de emprender su proyecto. Fue entonces cuando de la mano de la consultora se diseñó el portal de Barrios integrado en el portal e-Catalunya.

- *¿Cuáles son los niveles de participación en el grupo del portal “Red de Barrios”?*

La actividad en el foro es muy baja. Los empleados de la administración pública prefieren las actividades presenciales. La asistencia a las jornadas, seminarios y talleres es masiva y la participación en ellos también es muy alta. Existe una gran motivación por compartir las experiencias, explicar las propias y enriquecerse de las ajenas.

Independientemente, de las actividades programadas y del foro, existe una activa red informal. Los ayuntamientos que desarrollan proyectos afines se llaman por teléfono y se reúnen para compartir sus experiencias fuera del circuito de encuentros oficiales. Además, la Oficina de Gestión de Programas de Barrios facilita y promueve estos contactos y reuniones proporcionando información sobre los ayuntamientos que están trabajando en proyectos de características similares. Esta Oficina ofrece un trato muy accesible y directo, de manera, que cualquier ayuntamiento pueda realizar sus consultas sin trámites complicados, simplemente con una llamada telefónica.

