Factores de éxito de las comunidades de práctica

Sandra Sanz Martos

PID_00173601

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción..... 5

1. "El aprendizaje no se puede diseñar"..... 7

2. Elementos que muestran que las comunidades de práctica funcionan..... 11

3. Factores de éxito de las comunidades de práctica..... 14

Bibliografía..... 27

Introducción

En los últimos años, ha ido en aumento la preocupación por el hecho de que las comunidades de práctica funcionen. Cada vez con más frecuencia encontramos artículos, presentaciones o talleres en los que 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 resulta más fácil de identificar son aquellas acciones que nos puedan ayudar a garantizar su 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". Aun así, es imposible hacer afirmaciones rotundas.

1. "El aprendizaje no se puede diseñar"

Ya hemos mencionado la afirmación de Wenger sobre que "el aprendizaje no se puede diseñar". El aprendizaje, en última instancia, pertenece al ámbito de la experiencia y de la práctica; se mueve por sus propios medios, se desliza por las rendijas, simplemente ocurre con diseño o sin el mismo.

Referencia bibliográfica

E. Wenger (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identify*. Cambridge: Cambridge University Press. [Edición en español: E. Wenger (2001). *Comunidades de práctica*. Barcelona: Paidós.]

Sin embargo, hay pocas tareas más urgentes que diseñar infraestructuras sociales que fomenten el aprendizaje. Esto no sólo se aplica a escuelas y universidades, sino también a toda clase de organizaciones públicas o privadas. Quienes puedan entender el carácter informal pero estructurado de la experiencia, serán los arquitectos de nuestro futuro.

A pesar de todo, es importante dejar claro que las comunidades de práctica ya existen desde hace mucho tiempo. Son tan antiguas como la humanidad y existían mucho antes de que empezáramos a preocuparnos por los modelos de aprendizaje y, claro está, de que lo hiciéramos por la gestión del conocimiento. Por lo tanto, las comunidades de práctica no son una novedad. No son una solución nueva a los problemas existentes, no son una panacea que hay que implantar a toda costa (y esto no interesa remarcarlo especialmente aquí). No son una nueva moda de diseño, un nuevo tipo de organización o un dispositivo pedagógico que implementar.

Las comunidades de práctica tratan de contenidos, no de formas. Las CdP tratan del aprendizaje como una experiencia viva de negociar significados. En este sentido, no se pueden definir por ley ni por decreto. Se pueden –y de hecho, se deben– reconocer, apoyar, animar y nutrir, pero son diseñables. La práctica misma no se presta al diseño. En otras palabras, citando a Wenger, se pueden articular pautas o definir procedimientos, pero ni las pautas ni los procedimientos producen la práctica cuando se despliega. Se pueden diseñar sistemas de responsabilidad y políticas para los que sigan las comunidades de práctica, pero no se pueden diseñar las prácticas que surgirán en respuesta a estos sistemas institucionales. Se pueden diseñar roles, pero no se pueden diseñar las identidades que se construirán por medio de estos. Se pueden diseñar visiones, pero no es posible diseñar la lealtad necesaria para alinear energías detrás de estas. Se pueden producir oportunidades para la negociación de significado, pero no el significado mismo. Se pueden diseñar procesos de trabajo, pero no prácticas de trabajo. Se puede diseñar un currículo, pero no el aprendizaje. Se puede intentar institucionalizar una comunidad de práctica, pero la comunidad de práctica misma se nos escurrirá entre las manos y seguirá siendo distinta de su institucionalización.

Las organizaciones son estructuras sociales dirigidas a la práctica. Pueden hacer lo que hacen, saber lo que saben y aprender lo que aprenden mediante las prácticas que reúnen. En consecuencia, las comunidades de práctica son importantes para la competencia de una organización y para la evolución de esta competencia. Dentro de una organización, con sus estrategias y su estructura institucional, cada comunidad de práctica tiene su propia empresa autóctona, su propia visión y sus propias estrategias. Es indudable que muchas comunidades de práctica surgen en el seno de un contexto institucional, pero incluso cuando la existencia de una comunidad de práctica es una respuesta a un mandato institucional, no es el mandato lo que produce la práctica, sino la comunidad. La tensión entre práctica e institución no se puede resolver de una vez por todas. En realidad, debe haber un cierto margen de libertad de maniobra entre las mismas.

Las organizaciones deben estar preparadas para la práctica y el potencial de la innovación que esta supone. No obstante, ¿cuáles son los obstáculos para la sensibilidad hacia las comunidades de práctica emergentes? ¿Cuáles son los mecanismos por los que se pueden percibir las comunidades de práctica? ¿Cómo pueden las comunidades de práctica devolver lo que aprenden en la organización?

En muchas organizaciones, el aprendizaje es el terreno del Departamento de Formación y, con frecuencia, se considera una función auxiliar. En su mayor parte, estas funciones de formación se centran en impartir cursos que están separados de las comunidades. No es infrecuente que los principiantes se pasen semanas o meses en aulas de formación. Sin embargo, si se incluye la formación de los principiantes en un formato mixto en el que también se incluyan las CdP, el proceso de aprendizaje será mucho más exitoso.

Construir comunidades de práctica y formar a los principiantes son dos objetivos que deben ir de la mano: no sólo resultan compatibles, sino que también son complementarios. Por un lado, conseguiremos garantizar el surgimiento y el funcionamiento de la CdP y, por otro, un aprendizaje mejor y en menos tiempo de los recién incorporados.

Por otro lado, antes de seguir avanzando cabría aclarar otro concepto. ¿Qué entendemos por el hecho de que las comunidades de práctica funcionen? Cada organización valora de manera distinta el **rendimiento**. En la mayoría de los casos, el funcionamiento de las CdP se mide según la obtención de productos, entendiendo por producto un manual, una guía, un dossier o un argumentario de venta, por ejemplo. Algo tangible y mesurable, que después pueda ser utilizado por el resto de los empleados de manera que aumente la eficacia de estos. Se trata de la manera más óptima de que, a la hora de hacer el balance

del retorno de la inversión, 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.

No obstante, a veces, la necesidad de tener que mostrar resultados hace que los impulsores de estas iniciativas acaben obsesionándose 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. Sin embargo, 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. De este modo, la comunidad acaba derivando en un grupo de trabajo o un equipo de proyecto cuyo objetivo predefinido es la consecución de este producto final. Con todo esto, se acaba perdiendo de vista el hecho de que una comunidad de práctica en la que 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 –a nuestro parecer– tan valiosa.

Tal y como hemos descrito en el apartado "Fases por las que pasa una comunidad de práctica", 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. 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 estaríamos 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 dé en la misma el tipo de actividad para la que se formó. Y en la definición que nosotros defendemos[1] no se habla de crear nuevo conocimiento, sino de profundizar en el mismo. Si la comunidad llega a madurar, conseguirá que este proceso de profundización le lleve a crear un producto en el que quede explicitado. No obstante, no hay que perder de vista que llegará como fruto de un trabajo conjunto de intercambio de experiencias y conocimiento, de la profundización "en su conocimiento y pericia".

(1)La comunidad de práctica es un grupo de personas que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional y que, preocupadas por un problema o interés común, profundizan en su conocimiento y pericia en este asunto mediante una interacción continuada.

La función de las comunidades de práctica es la de profundizar en el conocimiento, no la de crearlo.

Ya hemos descrito los casos reconocidos como paradigmáticos en la literatura científica y de divulgación sobre comunidades de práctica, el de los reparadores de fotocopiadoras de Xerox y el de los tramitadores de solicitudes médicas. En el caso Xerox hemos visto cómo, después de ayudarse unos a 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 para facilitar su tarea diaria, pero en los dos casos la comunidad de práctica ha servido para resolver problemas, a la vez que para mejorar la eficacia a la hora de desempeñar la labor profesional. Es decir: las dos comunidades han funcionado.

Ved también

Hemos estudiado los casos de Xerox y de los tramitadores de solicitudes médicas en el apartado "Orígenes de las comunidades de práctica".

En este apartado, vamos a utilizar estos casos clásicos como referencia para identificar los factores de éxito de las comunidades de práctica y los criterios que sirven para evaluarlas.

2. Elementos que muestran que las comunidades de práctica funcionan

Antes de conocer los elementos que favorecen el buen funcionamiento de las comunidades de práctica, debemos seleccionar los **criterios** que nos permiten evaluar si una comunidad de práctica ha funcionado o no.

- La existencia de **productos de conocimiento** derivados de la actividad de la CdP. La actividad de una comunidad de práctica madura supone, en la mayoría de los casos, la elaboración de productos. Los más habituales son manuales o guías procedimentales. Sin embargo, 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 serán los únicos productos que podamos recuperar y evaluar. Sin embargo, este producto no es menos valioso que un laborioso manual. Distinguiremos, pues, los **productos tangibles**, aquellos que son representativos por sí mismos (un manual, una guía o un dossier, por ejemplo), de los **productos intangibles**, derivados de la saludable actividad de la comunidad que comparte experiencias pero que no ha elaborado un producto concreto.

- El **nivel de participación**. Distinguimos la **participación visible**, que evaluamos mediante el número de intervenciones –o, en el caso de las comunidades virtuales, con el número de mensajes de un foro–, de la **participación periférica**, que en una CdP presencial sería el resultado de restar el número de asistentes al número de participantes activos, mientras que en una CdP virtual es muy fácil de controlar por medio del número de visitas. Como hemos venido anotando a lo largo de este trabajo, la participación en las comunidades de práctica puede hacerse en estos dos niveles, uno más visible y activo y otro más invisible y pasivo, pero los dos muy valiosos.

- El **impacto en la organización**. No basta con que la CdP haya generado productos: es preciso conocer también la calidad de estos productos. Si la CdP acaba elaborando un manual que nadie utiliza, este habrá sido, sin duda, un trabajo y esfuerzo inútiles que dejarán en entredicho a la comunidad. Por este motivo, 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 la aplicación más exitosos tendrán lugar si este producto se incorpora a los procesos estandarizados. En este

caso, no cabría duda de que el impacto positivo en la organización ha sido claro y evidente.

- La **solución de problemas** o las **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, sino 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.

- La **creación de valor** en la organización, que se traduce en la contribución a su eficiencia y a lo que, en definitiva, podríamos denominar un cambio cultural. Este elemento es el más difícil de evaluar puesto que sus posibles evidencias quedarán 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: el espíritu de compartir que forma parte de las CdP marca la diferencia respecto a otras iniciativas basadas en la cooperación.

Probablemente, sólo un estudio comparativo del antes y el después del surgimiento de la comunidad en la institución nos podrá dar las pistas suficientes sobre si se ha producido o no tal fenómeno.

- El **retorno de la inversión** (ROI). Las evidencias de este sexto criterio y del anterior son las más difíciles de obtener. Al menos, no se pueden conseguir en un corto o medio plazo, si bien en un ámbito intuitivo es posible deducir que si otras evidencias dan como resultado una evaluación positiva, es probable que estas también la den. No obstante, aunque sea difícil de conseguir puesto que se trata de un elemento de valoración cuantitativo en un contexto altamente cualitativo, es importante que este cálculo se haga; no sólo para evaluar de un modo más objetivo lo que la comunidad ha aportado a la organización, sino 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 a que surjan otras posibles comunidades de práctica.

Teniendo en cuenta que para la obtención de un ROI se usan balances anuales y otros datos que requieren un tiempo prolongado, se podría aplicar un modo más sencillo y rápido para conseguirlo en algunos contextos organizativos. Según la metodología de Pérez-Montoro[2], un posible proceso consistiría 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 hacerlo de manera satisfactoria; a continuación,

(2)Metodología cuantitativa de Mario Pérez-Montoro para la obtención del ROI.

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 los dos trabajadores para resolver esta 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, también lo es la propia comunidad de práctica. De todos modos, este método únicamente es aplicable a organizaciones o procesos concretos y mide sólo uno de los beneficios –contribución a la mejora de la eficiencia organizacional– de los que puede aportar una CdP a la organización (aunque se trata del más importante). También se podría contemplar si este producto de conocimiento, por ejemplo en el caso de un manual, se podría haber obtenido mediante un grupo de trabajo colaborativo y no necesariamente por medio 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 nos detendremos unos instantes en enumerarlos:

Resulta obvio pensar que el beneficio más codiciado de las CdP es el **aumento de la eficiencia** por parte de las organizaciones. Este aumento de la eficiencia viene dado en la mayoría de los casos por la **mejora** de **procesos** o de **resultados de ventas**. Sin embargo, 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 se marche con esta experiencia adquirida sin haberla compartido con el resto de sus compañeros. Y además, esta nueva cultura organizacional, derivada de la actividad de una comunidad de práctica, fomenta una nueva identidad corporativa, un nuevo **sentimiento de pertenencia** a una organización que propicia el aprendizaje de los pares. Estos beneficios son los que hacen de las comunidades de práctica una iniciativa tan deseada y lo que el retorno de la inversión debe evidenciar.

Resumen

- **Producto de conocimiento**. Número de productos (tangibles) / número de respuestas y aportaciones (intangibles).
- **Nivel de participación**. Participación visible (número de mensajes) y periférica (número 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.

3. Factores de éxito de las comunidades de práctica

Centenares de organizaciones en todo el mundo intentan lanzar comunidades de práctica a diario. Muchos equipos directivos creen ver en estas la solución a muchos de sus problemas. Y posiblemente, así sea. Sin embargo, 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 intrusivas que truncan la iniciativa incluso antes de haber empezado. En este apartado, pretendemos perfilar una propuesta de los elementos que consideramos clave para conseguir que las comunidades de práctica funcionen.

Richard McDermott propone diez factores de éxito, diez elementos que pueden favorecer el funcionamiento de las comunidades de práctica. Partiendo de este artículo y de los casos de Xerox y de los tramitadores, llevaremos a cabo una primera propuesta de factores de éxito que más adelante perfilaremos con otros trabajos.

Referencia bibliográfica

R. McDermott (2000). "Knowing in Community: 10 critical factors in building Communities of practice". *IHRIM Journal*, marzo.

El hecho de que el surgimiento de una comunidad de práctica se produzca de manera espontánea es una gran ventaja, ya que significa que se deriva de una necesidad clara (el caso Xerox es un buen ejemplo de esto), una necesidad que sienten todos los miembros y que puede actuar como motor para componer la comunidad. Porque, si existe una necesidad, esta se vincula a un interés que durará mientras esta necesidad exista. Este 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 sí. Si alguien tiene una duda, los miembros harán lo posible por dar una respuesta satisfactoria. Como mínimo, no permitirán que esta pregunta caiga en saco roto. En definitiva, son el **interés** y el **compromiso** los que garantizarán el buen funcionamiento de la comunidad.

Sin embargo, si lo que pretendemos es que la comunidad se consolide, será necesario algo más que esto, 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**, porque si no, esta ni la respaldará ni la cultivará. Es evidente que esto sucedió en el caso Xerox. La empresa Xerox vio la oportunidad y le dio el impulso que necesitaban dotando la CdP de un sistema de radio para facilitar la participación y volcando las aportaciones en un repositorio. Desconocemos si esta comunidad contaba con la figura del moderador. Sí 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 esta función. Probablemente, si hubieran desarrollado un manual o un documento más elaborado, hubieran acabado echando mano de alguno de estos "grandes guerreros" para desempeñar for-

malmente esta función. Lo que está claro es la implicación de Xerox 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, y él decidió delegar en los antropólogos un trabajo previo de observación de la manera de proceder de los reparadores. Fueron los antropólogos los que vieron una actividad de compartición de conocimiento y experiencias muy valiosa y una gran oportunidad de extraerle un alto rendimiento.

Así pues, en el caso de Xerox contamos con una oportunidad identificada, los intereses de la organización y la comunidad alineados y la implicación del Departamento de Recursos Humanos 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, permite que la cohesión de la comunidad sea aún mayor y, además, cultiva una cultura de compartir. Esta cultura se verá ampliada en el momento en el que se crea el sistema de gestión de conocimiento EUREKA (el cual, 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. ¿Cuántas personas podríamos calcular? ¿Unas quince? 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.

Como ya hemos dicho, el hecho de que las comunidades surjan de manera espontánea garantiza, en gran parte, su buen funcionamiento. El caso de los 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. Desean aprender algunos procedimientos que puedan agilizar los procesos, y mejorar su eficacia es de vital importancia.

Sin embargo, 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. De este modo, 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 cómo resolver las tramitaciones. Para coordinar la elaboración de esta 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 ha visto respaldada por la institución).

Por los miembros del Departamento de Tramitadores que va nombrando Wenger, podemos calcular que son una quincena 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 alcanzó un número mayor de personas vinculadas. En todo caso, nos parece muy llamativo que en los dos 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 para tener en cuenta como posible factor de éxito.

Una vez hemos revisado estos dos casos paradigmáticos y basándonos en los mismos, vamos a proponer **diez** elementos como posibles **factores de éxito** para las comunidades de práctica.

1) Identificar la oportunidad: tal y como hemos venido 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 y que con los cuidados adecuados pueda convertirse en una CdP consolidada. Las comunidades deben surgir siempre de abajo arriba.

No obstante, está claro que la organización interesada en que surjan comunidades no se puede sentar a esperar que estas afloren sin más. Hay que crear –esto sí se puede hacer– esta oportunidad. Que cuaje o no después y se convierta en una CdP, cuando menos incipiente, depende de muchos otros factores. Sin embargo, 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.

Se deben identificar, por tanto, vacíos estratégicos, áreas de formación descoordinadas 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 es posible encontrar muchos resquicios que pueden ayudar a cultivar una CdP.

Una manera de identificar oportunidades consiste en organizar seminarios o *workshops*. Como punto inicial, esta actividad nos puede resultar 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

2) Alineación de intereses: una vez hayamos identificado una comunidad de práctica incipiente, es importante que los intereses de esta se encuentren alineados con los de la organización. Es decir, una vez identificada la oportunidad, 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 le interesen o no encuentre prioritarios, por mucho que el equipo de dirección se empeñe en demostrar lo importante que pueden ser para la empresa. Si la CdP no siente el foco como propio, el interés decaerá y la CdP acabará por desaparecer. Y si la organización no considera beneficioso la mejora o el producto que pretenda trabajar la comunidad, el esfuerzo de la CdP será inútil porque no contará con apoyos, ni con reconocimiento, ni con 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.

3) Presencia de un moderador: pese a que ni en los casos de Xerox ni de los tramitadores aparece identificada la figura del moderador, creemos conveniente apostar por esta figura ya que resulta determinante para el buen funcionamiento de la CdP. Ya hemos visto el papel relevante que juega el moderador en las CdP consolidadas. Sin embargo, para que su poderoso efecto sea tal, el moderador debe ser un miembro de la CdP respetado por todos. Es muy habitual que en comunidades espontáneas alguien asuma este papel de manera natural y, del mismo modo, sea aceptado por el resto. No obstante, en las comunidades más guiadas, acaba siendo un error común el hecho de que el moderador sea seleccionado por el equipo de dirección y, lo que es peor, impuesto de algún modo, lo que provoca el lógico rechazo de los miembros de la comunidad y menoscaba su nivel de cohesión.

Ved también

Hemos estudiado el papel del moderador en el apartado "La figura del moderador".

También se debe evitar que el moderador sea el más experto. Una cosa es ser respetado y otra, ser el que más sabe. Si el moderador es el mayor especialista 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, pero también tiene algunas limitaciones. Es decir, el moderador no lo puede hacer todo. Si la comunidad tiene errores de construcción graves, si no está fundamentada en una base sólida o falla cualquier otro de los nueve elementos propuestos aquí, no habrá comunidad y el moderador no podrá hacer nada para evitarlo.

4) Implicación del Departamento de Recursos Humanos y del equipo directivo: partiendo de la base de que los intereses de la comunidad y de la organización están alineados, esta última debe facilitar, apoyar y nutrir al máximo el funcionamiento de la CdP. Por lo tanto, la organización debe 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; debe preocuparse de proporcionar los espacios necesarios para la reuniones e implicarse en la elección de la plataforma o herramienta virtual; y debe 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. También será necesario crear una buena política de incentivos mediante el Departamento de Recursos Humanos.

Este último aspecto es una cuestión que genera una cierta discrepancia. Algunos autores[3] consideran que este sistema podría llegar a pervertir el proceso. Y es cierto que resulta arriesgado si lo que queremos es una comunidad que se mueva por el interés de aprender y compartir y no por una compensación económica. Sin embargo, hay soluciones imaginativas que pueden ayudar a que, sobre todo en comunidades maduras, el interés no decaiga. En algunos casos, se ha conseguido crear una buena política de incentivos basada en una combinación de reconocimiento profesional, visibilidad (mediante aportaciones a seminarios y congresos) y compensaciones económicas. En lo que la mayoría de los autores coinciden es en retribuir por medio de suplementos y/o variables a los moderadores, puesto que su labor requiere una alta dedicación.

(3)Molina y Marsal 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". Sin embargo, 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.

J. L. Molina; M. Marsal Serra (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Buenos Aires: Libros en Red.

5) Legitimación de la comunidad: se trata de un elemento muy relacionado con el anterior. 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 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.

6) Cohesión de 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, su línea de flotación puede quedar afectada de manera directa. Por lo tanto, es vital cuidar y fomentar este 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. Se debe dar oportunidad a encuentros presenciales de carácter más lúdico (una estancia en un hotel, actividades organizadas para grupos, una buena comida, etc.).

Otro aspecto que puede favorecer 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 sean consideradas como líderes de opinión puede estimular el sentimiento de pertenencia a esta comunidad, y también puede animar a la participación a los empleados que todavía no pertenecían a la misma.

7) Cultivo de una cultura de compartir conocimiento: previo a la puesta en marcha de la comunidad –si es que esto es posible–, y de manera simultánea y posterior a su lanzamiento. Como ya hemos visto, 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 pueden cumplir una doble función: la de servir de semilla para el brote de comunidades y la de ayudar a crear esta cultura de compartir. De hecho, son dos funciones que se retroalimentan entre las mismas, ya que fomentan el compartimiento de conocimiento lo que, a su vez, ayuda a crear un sentimiento de compromiso que puede desembocar en una comunidad cohesionada.

Ved también

Hemos explicado las estrategias para la creación de una comunidad de práctica en el capítulo "Fases por las que pasa una comunidad de práctica".

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, en los que se impulse un 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.

8) Facilitar el acceso a las nuevas herramientas tecnológicas: autores como Vásquez o Perez-Montoro y Martínez defienden que para mantener el factor de cohesión, es necesario tener encuentros cara a cara, ya que la virtualidad resta calor humano a la comunidad. No dudamos de que las actividades presenciales, sobre todo de tipo lúdico como ya hemos apuntado, aportan ingredientes altamente positivos a la hora de garantizar la unión y el compromiso de la comunidad. Sin embargo, no creemos que sea imprescindible completar las aportaciones virtuales con reuniones presenciales. Es más, consideramos que en algunos casos puede ser un gran inconveniente, puesto que obliga a supeditar la participación en la CdP a las agendas de cada uno de sus miembros.

Referencias bibliográficas

M. Pérez-Montoro; J. Martínez (octubre, 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* (Nueva York).

S. Vásquez (octubre, 2002). *Comunidades de práctica* (documento de trabajo de GEC, S. A.). Barcelona.

Como ya hemos explicado, 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.

Ved también

Hemos defendido las ventajas de las nuevas tecnologías en el apartado "Las comunidades de práctica y las TIC".

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la tecnología elegida debe cumplir dos condiciones si realmente queremos que sirva de ayuda:

- Debe ser de fácil manejo. El hecho de que los miembros de la comunidad deban dedicar demasiado tiempo a aprender a utilizar la herramienta elegida irá en serio detrimento del nivel de participación y puede acabar con la actividad de la comunidad.

- Debe estar integrada en la plataforma habitual de la organización, con una interfaz lo más similar posible y que requiera el menor número de clics. Cuanto más fácil y rápido sea acceder, más y mejor podremos garantizar el número de intervenciones, lo que se traduce, obviamente, en cantidad de conocimiento compartido.

9) Evitar los conflictos: 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; este asunto, 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 previsora y evitar impulsar comunidades en periodos de promociones internas, revisiones de salarios o convenios, etc.

Por otro lado, los miembros de la comunidad, en el momento en el que empiecen a formar parte de la misma, deben comprometerse a mantener un buen comportamiento ético, a respetar la opinión de los otros y a no hacer uso de un lenguaje descalificativo; es decir, a conducirse bajo la normativa que en los entornos virtuales se denomina *netiquette*.

10) Limitar el tamaño: ya hemos explicado que el número de miembros ideal para una comunidad de práctica se establece entre las 50 y 80 personas. Un grupo demasiado grande dificultaría la gestión y el mantenimiento de la comunidad y la capacidad de comunicación entre sus miembros. El caso contrario, un número inferior a 50, daría lugar a una CdP muy pobre en lo que respecta a aportaciones y que sería muy difícil de mantener.

Ved también

Hemos establecido el número ideal de miembros de una comunidad de práctica en el apartado "El tamaño óptimo de una comunidad de práctica".

Hay que tener en cuenta que no participarán todos y cada uno de estos 50 u 80 miembros sino que, seguramente, encontraremos un núcleo fuertemente activo y entusiasta que hará la mayor parte de las intervenciones, junto con un amplio número de participantes no activos, los *lurkers*, que se beneficiarán del trabajo que se esté haciendo en la comunidad y que serán muy importantes para establecer enlaces entre la comunidad y la organización. Wenger denomina *participación periférica* a este segundo tipo de participación, y le da un gran valor.

Referencia bibliográfica

E. Wenger (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identify*. Cambridge: Cambridge University Press. [Edición en español: Etienne Wenger (2001). *Comunidades de práctica*. Barcelona: Paidós.]

Factores de éxito de las comunidades de práctica, basados en los casos clásicos y en el artículo de McDermott

- **Identificar la oportunidad**: detectar vacíos estratégicos, áreas de formación descoordinadas, requerimientos del sistema.
- **Alineación de intereses**: los intereses de la organización y de la comunidad deben estar alineados.
- **Presencia de un moderador**: el moderador debe ser seleccionado entre los miembros de la comunidad, y no tiene que ser el más experto porque podría bloquear la participación.
- **Implicación del Departamento de Recursos Humanos y del equipo directivo**: el Departamento de Recursos Humanos y el equipo directivo deben facilitar, apoyar y nutrir al máximo el funcionamiento de la CdP.
- **Legitimación de la comunidad**: reconocimiento del trabajo que se está llevando a cabo. Aplicación y uso de este trabajo.
- **Cohesión de la comunidad**: la organización debe fortalecer el vínculo entre sus miembros.
- **Cultivo de una cultura de compartir conocimiento**: antes, durante y después del surgimiento de la comunidad.
- **Facilitar el acceso a las TIC**: plataforma accesible y de fácil manejo.
- **Evitar los conflictos**: evitar impulsar comunidades en periodos de comunidades internas, revisiones de salarios o convenios.
- **Limitar el tamaño**: número óptimo de entre 50 y 80 miembros.

Basándonos en los estudios de caso observados por Sandra Sanz en su tesis doctoral, y aun considerando que los factores propuestos son perfectamente válidos, hemos optado, sin embargo, por cuestionarnos algunos de estos y reducirlos finalmente a ocho.

Referencia bibliográfica

Sanz, S.; Pérez-Montoro, M. (2009). "Conceptual fundations of communities of practice as organizational structures". En: E. Bueno; O. Rivera. *Handbook of Research on Communities of Practice for Organizational Management and Networking: Methodologies for Competitive Advantage*. IGI Global.

En primer lugar, hemos venido observando que, más que una oportunidad, es la **necesidad** por parte de los miembros de la comunidad lo que permite asegurar el éxito de la misma. Por mucho que la institución encuentre algunos motivos que puedan servir de partida para la futura CdP, si estos no son compartidos por la comunidad y si los miembros de la CdP no sienten la necesidad de trabajar en esta línea, la comunidad no funcionará. Por este motivo, hemos creído conveniente sustituir "identificar la oportunidad" por "identificar la necesidad".

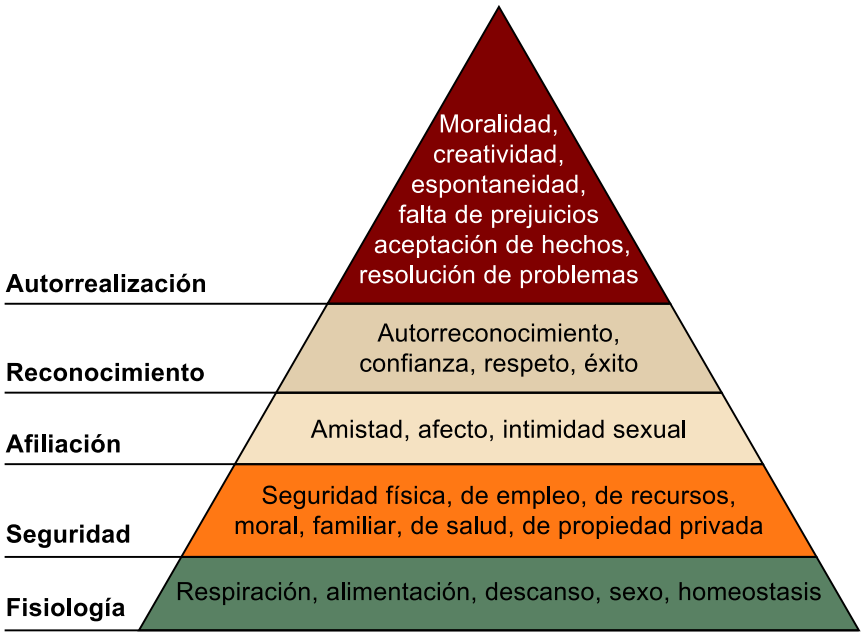
Sin esta necesidad, la comunidad, por mucho empeño que ponga, no funcionará. A los directivos de la organización les puede parecer que existe una oportunidad, pero no es suficiente. Debe haber una necesidad de mejora de resultados, de adaptación a un nuevo escenario, de estandarizar procesos, de cualquier cuestión que despierte y mantenga el interés por parte de los miembros de la comunidad.

Además, hemos podido comprobar que en algunos casos a esta necesidad primigenia se le une otra de distinta naturaleza: la de **sentimiento de pertenencia**, una necesidad reconocida en la pirámide de Maslow en el tercer nivel de las necesidades de afiliación y afecto. De hecho, la necesidad que acabamos de denominar *primigenia* pertenece al cuarto y al quinto nivel (reconocimiento y autorrealización, respectivamente). No obstante, la necesidad de afiliación está en un nivel inferior, por lo que hay que satisfacerla con antelación; de ahí su poder.

Referencia bibliográfica

A. Maslow (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review* (vol. 50, núm. 4, pág. 370-396).

Pirámide de Maslow



En segundo lugar, pese a que puede resultar obvia la intervención del Departamento de Recursos Humanos para potenciar o facilitar el funcionamiento de la CdP, lo cierto es que en ninguno de los casos de éxito estudiados el papel de este Departamento parece haber tenido valor o implicación. De este modo, creemos que con el reconocimiento y el apoyo (la legitimación) de la Dirección es suficiente.

Y en tercer lugar, también hemos cuestionado el factor que hace referencia al límite de la comunidad. Ya hemos contado algunos casos de éxito que están por debajo y por encima de los límites marcados de entre 50 y 80 como número óptimo de miembros para garantizar el funcionamiento de la CdP, pero seguimos considerando que un número por debajo de los 30 miembros no puede garantizar el buen funcionamiento de la misma por una simple cuestión

de masa crítica, que pone en peligro unos porcentajes de participación aceptables. Del mismo modo, consideramos que más de 100 miembros para una comunidad de práctica es un número excesivo que entorpece el seguimiento de las aportaciones y su gestión posterior. Por este motivo, en el modelo que proponemos hemos aumentado el intervalo.

En la siguiente tabla, podemos observar la comparación entre el modelo inicial y el nuevo modelo:

Factores de éxito modelo inicial	Factores de éxito del nuevo modelo
Identificar la oportunidad. (Vacíos estratégicos, áreas de formación descoordinadas, 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.)
Presencia de un moderador. (El moderador debe ser seleccionado entre los miembros de la comunidad y no tiene que ser el más experto, porque podría bloquear la participación.)	Presencia de un moderador. (Respetado por los miembros de la comunidad.)
Implicación del Departamento de Recursos Humanos.	—
Legitimación de la CdP. (Reconocimiento del trabajo que se está llevando a cabo. Aplicación y uso de este trabajo.)	Legitimación de la CdP. (Reconocimiento del trabajo que se está llevando a cabo. Aplicación y uso de este trabajo.)
Cohesión de la comunidad. (La organización debe fortalecer el vínculo entre sus miembros.)	Cohesión de la comunidad. (La organización debe fortalecer el vínculo entre sus miembros.)
Cultivo de una cultura de compartir conocimiento. (Antes, durante y después del surgimiento de la comunidad.)	Cultivo de una cultura de compartir conocimiento. (Antes, durante y después del surgimiento de la comunidad.)
Facilitar el acceso a las TIC. (Plataforma accesible y de fácil manejo.)	Facilitar el acceso a las TIC. (Plataforma accesible y de fácil manejo.)
Evitar los conflictos entre los miembros. (Evitar impulsar comunidades en periodos 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.

En ningún caso hemos detectado conflictos, por lo que no podemos comprobar el efecto que tienen estos sobre el éxito de las CdP. Por esta razón, hemos eliminado el factor "evitar los conflictos entre los miembros". Sin embargo, la primera idea que extraemos es que este factor está formulado en un con-

texto de una iniciativa de impulsar comunidades partiendo de una oportunidad identificada previamente. Se trata de un factor que tendría sentido en un supuesto proyecto de implantación de comunidades, 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 hubiera conflictos, la necesidad será superior al posible conflicto, de modo que este no afectaría en modo alguno al proceso de consolidación de la comunidad.

Así pues, eliminando este factor, nuestra propuesta definitiva de elementos cuya ausencia determina que las probabilidades de éxito de la comunidad sean prácticamente inexistentes son los siguientes.

- **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.

- **Presencia de un moderador**: el moderador debe ser respetado por los miembros de la comunidad.

- **Legitimación de la comunidad**: reconocimiento del trabajo que se está llevando a cabo. Aplicación y uso de este trabajo.

- **Cohesión de la comunidad**: la organización debe fortalecer el vínculo entre sus miembros.

- **Cultivo de una cultura de compartir conocimiento**: antes, durante y después del surgimiento de la comunidad.

- **Facilitar el acceso a las TIC**: plataforma accesible y de fácil manejo.

- **Limitar el tamaño de la comunidad**: número de miembros recomendado de entre 50 y 80 miembros. En todo caso, ni inferior a 30 ni superior a 100.

De este modo, hemos reducido a ocho los factores de éxito de las comunidades de práctica. Tenerlos en cuenta no garantiza el funcionamiento de las comunidades, pero desestimarlos sí asegura el fracaso. Si simplificamos todavía más, estos ocho elementos se podrían reducir a dos principales:

- **Existencia de una necesidad explícita identificada**.
- **Presencia 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. 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 es 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 y 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 tiene grandes probabilidades de éxito.

Bibliografía

Maslow, A. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review* (vol. 50, núm. 4, pág. 370-396).

McDermott, R. (2000). "Knowing in Community: 10 critical factors in building Communities of practice". *IHRIM Journal*, marzo.

Pérez-Montoro, M.; Martínez, J. (octubre, 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* (Nueva York).

Vásquez, S. (octubre, 2002). *Comunidades de práctica* (documento de trabajo de GEC, S. A.). Barcelona.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identify*. Cambridge: Cambridge University Press. [Edición en español: Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica*. Barcelona: Paidós.]