

ÉXITO EN COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Resumen del debate

Marzo de 2017

1. Introducción

Entre los días 2 de febrero y 10 de marzo de 2017 tiene lugar el debate Éxito en Comunidades de Práctica del foro INAP Social Formación. A lo largo de este tiempo han intervenido un total de 10 personas diferentes y ha habido 18 intervenciones. A continuación se presenta el resumen del debate con la estructura es al siguiente:

En el punto 2 se presenta el inicio del debate, en el punto 3 se van recogiendo las diferentes aportaciones de los participantes que han añadido algún punto o aspecto nuevo a las que se han recogido previamente. Finalmente, en el punto 4 se hace una tabla-resumen con todos los factores de éxito identificados en las diferentes experiencias.

2

2. El inicio del debate

El debate se inicia a partir de la intervención de Jesús Martínez en la que recoge, de la literatura comparada, los tres factores de éxito que siempre están presentes en todas las experiencias. Parte de la premisa de que *el tener claro desde el principio un buen enfoque de lo que son los factores de éxito, ahorra mucho tiempo y esfuerzo*. Señala éstos tres:

1. **Necesidad real identificada que pueda fundamentar la interacción y que esté alineada con los objetivos de la dirección y la organización.** El motor que pone en marcha y posibilita la interacción se basa en la existencia de una problemática que se tiene que resolver y que afecta directamente a los profesionales y la organización.
2. **Alineación de intereses de los participantes y de la dirección.** A fin de que la interacción sea sostenible, tiene que haber consenso en la elección del aspecto a desarrollar. Si es así, se facilita la motivación que permite arrancar la interacción necesaria. Este factor es importante tanto para la dirección (y/o el departamento de recursos humanos) que actúa de elemento facilitador como para los profesionales interesados.
3. **Existencia de la figura del moderador,** que opera tanto como coordinador y facilitador del grupo como de conector con la dirección y los objetivos estratégicos de la organización.

A partir de aquí, se genera un debate en el que a lo largo de cinco semanas han contribuido 10 intervinientes con 18 aportaciones.

3. Las aportaciones presentadas

La primera intervención corresponde a **Javier Martínez Aldando**. Señala dos puntos nuevos: la autonomía de los participantes y la tecnología (no como factor de éxito sino como facilitador para evitar el fracaso en la interacción). Lo dice con estas palabras:

4- Autonomía de los participantes. Dado que los miembros de la comunidad participan por su conocimiento (y no por su jerarquía ni posición en el organigrama), deben tener autonomía y voz en la definición del objetivo, las actividades, los resultados esperados y las reglas de participación en la comunidad. En general, las comunidades celebran un taller de lanzamiento presencial donde definen su carta de navegación que es su plan de acción (qué van a hacer, quién lo hará, cuándo y cómo y qué necesitan para ello). El gran desafío es conseguir que la participación en la comunidad sea considerada como parte del trabajo diario (hay organizaciones que lo han incluido como parte de la evaluación del desempeño).

5. La plataforma tecnológica que se utiliza para la comunicación e intercambio de experiencias rara vez es el factor de éxito de una comunidad pero muchas veces es una de los obstáculos que dificulta la interacción. Es importante preocuparse no solo por elegir una herramienta sencilla y que incluya las funcionalidades requeridas para las actividades que se llevarán a cabo sino que es fundamental capacitar a los miembros en su uso y responder ágilmente a sus requerimientos.

A continuación se suceden las siguientes intervenciones con estos nuevos factores:

- **Guillermo Yañez.** Remitiéndose a una intervención de Manel Muntada, en la que señala la importancia de preparar muy bien la estrategia de inicio de la CoP, señala el *valor pedagógico del momento cero*. **Manel Muntada** apunta estos ingredientes que no pueden faltar en la dinámica de arranque o momento cero:

6. Preparar el momento cero. Entre los factores que suelo tratar en este **momento 0** están los siguientes:

- **La propuesta de valor:** Qué resuelve la Comunidad. Cuál es el valor añadido que aporta a otras acciones o productos que ya existen o se están ofreciendo.
- **El resultado:** En qué se ha de concretar el trabajo realizado por la Comunidad de Práctica. Cuál ha de ser el producto final.
- **Las actuaciones:** Qué tipología de actividades deberán llevar a cabo los miembros de la Comunidad de Práctica. Tanto las referidas al logro de los resultados como a aquellas que sean necesarias para favorecer el trabajo colaborativo.
- **Los escenarios:** De qué forma se comunicaran e intercambiaran conocimiento los miembros del equipo. Qué tecnología es la necesaria y que se requiere para poder utilizarla.

- **Los bloqueos:** Qué factores o variables puede dificultar el trabajo colaborativo, la fluidez de la conversación, el bienestar, el clima de trabajo y, en definitiva, el desarrollo armónico de la vida de la Comunidad de Práctica.
- **Los compromisos:** A qué se han de comprometer los miembros para superar o evitar estos bloqueos y garantizar la salud de la Comunidad.
- **El seguimiento:** De qué manera, cuándo y cómo se seguirán los compromisos adoptados y qué tipo de decisiones deberán tomarse ante posibles desviaciones.
- **Los roles:** Cuáles son los roles básicos de la Comunidad y cuáles sus funciones. De qué manera puede aligerar el conjunto de la Comunidad la carga de trabajo que conllevan.
- **Qué me motiva:** Visto lo visto, qué motiva personalmente a cada una de las personas a querer participar en esta Comunidad de Práctica.

- **José Antonio Latorre.** Añadiéndose al debate, Jose Antonio apunta otra serie de factores. Los que se añaden a los ya aparecidos previamente, son éstos:

7. Cohesión grupal. Para que un grupo funcione (y las CoP no son una excepción), es necesario que haya un buen grado de [cohesión](#) grupal. Por lo tanto, es interesante prever actividades que faciliten esta cohesión; las sesiones presenciales pueden jugar un buen papel en ello. Comer juntos por ejemplo. Nosotros siempre aconsejamos que, a la hora de poner en marcha una CoP en una organización, busquemos a aquellos grupos semiconstituidos, con algún interés común, que ya estén “haciendo ruido”. En la medida que ya estén medianamente cohesionados, la garantía de éxito es mucho mayor, y es que el hecho de que cada uno encuentre su papel en el grupo, adopte un determinado rol, genere empatía con el resto, se sienta a gusto, etc... es imprescindible, y previo, para que se pueda ir avanzando y construyendo conocimiento colaborativo

8. La importancia de las sesiones presenciales .Una de las características de las comunidades de aprendizaje, es que habitualmente combinan sesiones presenciales con trabajo en red. Hoy las tecnologías nos permiten estar conectados en tiempo real sin importancia del lugar desde el que lo hagamos, trabajar en el mismo documento varias personas a la vez, compartir fuentes de información de todo el mundo, etc., desde nuestra mesa de trabajo, o incluso desde el sofá de nuestra casa. Sin embargo, es muy importante tanto para la cohesión que nombrábamos antes, como para el funcionamiento de la CoP en general, que se programen sesiones presenciales en las que debatir cara a cara sobre aspectos más farragosos o en los

que haya menos acuerdo, que tengamos ocasión de “tocarnos”, mirarnos a los ojos cuando hablamos. Estas sesiones presenciales fomentan la participación y hacen también la función de inyecciones de motivación. En todas nuestras Cops, sin excepción, a la hora de valorarlas, los participantes siempre han coincidido en la petición de aumentar el número de sesiones presenciales. Por lo tanto, es recomendable programarlas y motivar a los participantes para que no falten a ninguna de ellas. En cuanto a cómo espaciarlas, depende del calendario total, pero siempre hemos intentado que entre una y otra, medie un espacio de entre 4 y 6 semanas. Las propias sesiones presenciales, además, facilitan la participación on line. Generan una especial motivación, de tal manera que (así lo hemos observado) aumentan las interacciones en la plataforma virtual de la CoP justo en los períodos anteriores y posteriores a cada sesión presencial.

9. Calendario acordado de antemano. Es muy interesante que en la primera sesión, en el “momento cero” de la comunidad (utilizo la expresión muy acertada de Manel Muntada), se acuerde un calendario cerrado; es necesario establecer fecha de finalización, de celebración de las sesiones presenciales, y adquirir compromisos individuales y grupales respecto a los hitos más importantes de la comunidad. Tener un calendario fijado, en muchas ocasiones, funciona como una especie de “espada de Damocles”, que nos recuerda las tareas que tenemos pendientes, los compromisos adquiridos con el grupo, los plazos de entrega de resultados parciales, etc.

10. Entregables. El entregable, el producto final, es algo básico para garantizar el éxito de la CoP. Es el producto que se va a ir construyendo entre todos, fruto del trabajo colaborativo. Es importante que todos los miembros de la CoP se sientan partícipes y reconocidos en él, por lo que hay que definir sus características (el marco), lo antes posible. El producto obtenido es obra de todos, por lo que al comprometerse con él, cada participante lo está haciendo también con sus compañeros/as de la comunidad. También es importante que, tenga el formato que tenga, y con independencia del contenido final (guía, libro blanco, esquemas procedimentales....) se adquiera el compromiso de difundirlo posteriormente entre el colectivo de profesionales directa e indirectamente relacionados con la materia sobre la que se haya trabajado. Hay que ser generosos, pues esta es una de las virtudes del trabajo colaborativo en general y de las CoP en particular.

- **Aleix Barrera**, por su parte, plantea, más allá de los factores de éxito, lo él llama estrategias de éxito. Como son fruto de una investigación empírica hecha desde la Universitat Autònoma para la Escola d'Administració Pública de Catalunya, las recogemos también.

11- Estrategias que permiten mejorar el contexto organizativo previo al desarrollo de las CoP:

- Organizar los horarios laborales previendo espacios de tiempo para dedicarse a la CoP.
- Fomentar una cultura de confianza que promueva el aprendizaje individual y colectivo de los miembros de la organización.
- Implicar a superiores jerárquicos en el funcionamiento de las CoP, haciéndolos partícipes de los procesos y resultados conseguidos.
- Crear un sistema de incentivos que promueva el trabajo colectivo y en equipo, y no el individualismo.
- Prever con anterioridad a la creación de la CoP un sistema de incentivos y reconocimiento del trabajo desarrollado en la misma.

12. Estrategias para conseguir una dinámica de la CoP que garantice su éxito:

- Realizar una reunión inicial con los miembros de la organización para detectar de forma conjunta necesidades del día a día y definir los objetivos.
- Seleccionar cuidadosamente a los moderadores, analizando su perfil personal y profesional y cómo éste se ajusta a la CoP.
- Disponer herramientas para la formación y preparación de los moderadores previo inicio de su actividad en la CoP.
- Habilitar espacios para la reflexión conjunta de los participantes en la CoP; entre ellos y con otros miembros de la organización.
- Destinar recursos para facilitar la participación de los miembros de la CoP en las actividades on-line y/o presenciales.
-

13. Estrategias para promover una mejora de los determinantes personales:

- Crear un sistema de incentivos que promueva el trabajo colectivo y en equipo, y no el individualismo.
- Fomentar una cultura del conocimiento promoviendo estrategias de aprendizaje individual y colectivo, y creando equipos de trabajo.
- Fomentar la confianza entre los miembros de la organización para que compartan sus conocimientos y experiencia con sus compañeros.

14. Estrategias para conseguir que los resultados tengan efecto sobre la organización.

- Establecer mecanismos de difusión de los resultados conseguidos en la CoP entre todos los miembros de la organización.
- Generar herramientas que permitan cuantificar el ROI (del inglés, 'Return On Investment') de los productos generados en las CoP.
- Establecer espacios de encuentro dentro de las organizaciones que favorezcan el intercambio de experiencias entre los profesionales.
- Crear procesos de reconocimiento y validación del aprendizaje informal que se genera en el interior de las CoP.
- Fomentar una estructura organizativa que permita la adopción de los resultados generados a través de las CoP.

- **Jose Luis Muñoz**, también de la Universitat Autònoma de Barcelona, añade un nuevo factor: la conexión con el aprendizaje permanente de los participantes.

15. Aprendizaje permanente. De otro lado, y en relación a la función formativa y formadora que considero tienen, bien empleadas son herramientas apropiadas para impulsar y dinamizar el trabajo colaborativo y el aprendizaje permanente. Por eso, y si además derivan en prácticas de autoevaluación e innovación, no cabe duda de su relevancia para progresar en la dirección de la mejora permanente (profesional y organizacional) y de una cultura organizacional sostenida en la cooperación que afronta los retos que la sociedad propone.

- **Dani Gimenez**, por su parte añade estas nuevas:

16. Liderar las dinámicas Botton-Up. Creo que es muy importante para entender nuestro "éxito" que sepais que nosotros, el EGdC, empezamos sin que nadie nos lo pidiera, desde abajo de todo del organigrama de los funcionarios. Es curioso pero puede que esto fuese parte de nuestro éxito al empezar: existía una metodología que nos permitía tener la sensación de que por fin encontrábamos sentido a nuestro trabajo, que nos permitía elegir la problemàtica a tratar (era "nuestra"), que la podíamos compartir con iguales para aprender con otros, que nos permitía organizarnos como quisieramos, que, pese a reconocerla com un trabajo extra y no pagado, estabamos en la CoP porqué nos daba la gana sin que nadie "de arriba" nos hubiese "aconsejado", que cada producto (entregable) era como un hijo o una obra de arte fruto de la pasión y generosa entrega de personas (profesionales) que creian que

su trabajo servía para mejorar la vida de otras personas. Todo eso nos provocaba dos grandes sensaciones: la de que que estábamos cambiando (innovando) alguna cosa en la forma de trabajar en la Administración y la de que éramos LIBRES en nuestro trabajo.

4. Tabla-Resumen de los factores de éxito.

	FACTORES DE ÉXITO
1	Necesidad real identificada que pueda fundamentar la interacción y que esté alineada con los objetivos de la dirección y la organización.
2	Alineación de intereses de los participantes y de la dirección.
3	Existencia de la figura del moderador.
4	Autonomía de los participantes.
5	La plataforma tecnológica.
6	Preparar el momento cero.
7	Cohesión grupal.
8	La importancia de las sesiones presenciales.
9	Calendario y compromisos acordados de antemano
10	<i>Entregables.</i>
11	Estrategias que permitan mejorar el contexto organizativo previo al desarrollo de las CoP.
12	Estrategias para conseguir una dinámica de la CoP que garanticen su éxito.
13	Estrategias para promover una mejora de los determinantes personales.
14	Estrategias para conseguir que los resultados tengan efecto sobre la organización.
15	Aprendizaje permanente.
16	Liderar las dinámicas Botton-Up.

5. Conclusiones.

Nos ha parecido oportuno acabar este resumen con la aportación de Sandra Sanz al debate. En su día, Sandra, dedicó su tesis doctoral (la cual se convirtió en un libro de obligada consulta) a las comunidades de práctica. En sus seis factores, creemos, se engloban la mayoría de puntos anteriores.

- **La necesidad/identificación de la oportunidad:** se habla de crear comunidades. Yo, al igual que Wenger o McDermott defiende la idea de "cultivar" las comunidades. Es necesario partir de una necesidad por aprender del compañero, de un interés por mejorar un proceso, de una oportunidad de aprendizaje sobre una nueva herramienta -por ejemplo- que os pueda llevar a compartir, después experiencias y conocimiento; pero tiene que haber un punto de partida. No se puede crear una comunidad de la "nada" sólo porque nos parezca interesante o por probar a ver qué pasa. Porque lo más probable es que esté condenada al fracaso.

- **Alineación de intereses Cop/Org:** los intereses de la CoP tienen que estar alineados con los de la institución/organización/empresa. Si no, ésta no apoyará la CoP y no facilitará que los miembros interesados dediquen su tiempo y acabará por desaparecer.

- **Cultura organizativa:** es muy importante que en la organización se haya trabajado y potenciado la cultura del compartir, de lo colaborativo. Que facilite a los trabajadores compartir, que se disponga de espacios para ello, que se promueva. Además, cuanto más horizontal sea la organización más fácil será. Aunque a veces, en organizaciones muy jerárquicas y compartimentadas la necesidad de superar este hecho ha sido tan fuerte que se ha convertido en motor para acelerar el funcionamiento de las CoPs.

- **Plataforma virtual:** la plataforma es importante. Pero no porque tenga más prestaciones o sea más moderna tiene que ser garantía de nada. A veces un simple foro, puede ser un espacio perfecto para albergar una CoP incipiente. A cuantos menos clicks de la interficie de trabajo habitual y que sea de fácil manejo. Una plataforma muy sofisticada de manejo complejo y de difícil acceso puede truncar que una CoP se consolide.

- **Moderador:** es fundamental que haya un moderador que gestione las aportaciones y reconduzca los temas en caso necesario. Aunque cuanto más invisible sea, mejor será la salud de la CoP. En una CoP consolidada, la función del moderador debería limitarse a recoger las aportaciones para preparar los productos de conocimiento que vayan surgiendo. Pero muchas veces se espera de él que modere, dinamice, que genere engagement, y cargue prácticamente con el éxito de la CoP. Y esto no puede ser así, el moderador no puede arreglar lo que no se concibió bien desde el principio. Si no se partió de un interés o una necesidad clara, el moderador no puede hacer milagros.

- **Tamaño apropiado de las CoPs:** las comunidades de práctica deben tener entre un mínimo de 30 miembros y un máximo de 100. Menos de 30 pondría en riesgo la actividad de la comunidad, más de 100, la gestión de la misma. Si las comunidades crecen y son maduras se acaban fragmentando en intereses más específicos, lo que es una evolución muy natural de las CoPs.