

# Las comunidades de práctica o el aprendizaje compartido

Sandra Sanz Martos

P07/B0290/02655



# Índice

<b>1. Introducción a las comunidades de práctica (CP).....</b>	<b>5</b>
1.1. Orígenes de las comunidades de práctica. El aprendizaje compartido .....	5
1.2. Definiciones de las comunidades de práctica .....	7
1.3. Características de las comunidades de práctica .....	7
1.4. Las comunidades de práctica y los otros grupos de trabajo .....	8
<b>2. Las comunidades de práctica y las TIC.....</b>	<b>10</b>
2.1. Aportaciones de las TIC a las comunidades de práctica .....	10
2.2. Softwares y plataformas como sistemas de apoyo .....	12
2.2.1. BSCW ( <i>basic support for cooperative working</i> ) .....	13
2.2.2. Knext ( <i>knowledge next</i> ) .....	15
2.3. El moderador y la gestión de los contenidos de las CP .....	16
<b>3. "Cultivar" comunidades de práctica.....</b>	<b>20</b>
3.1. El aprendizaje no se puede diseñar .....	20
3.2. Elementos que proporcionan el surgimiento de comunidades de práctica y su buen funcionamiento .....	22
<b>Bibliografía.....</b>	<b>27</b>



# 1. Introducción a las comunidades de práctica (CP)

## 1.1. Orígenes de las comunidades de práctica. El aprendizaje compartido

A Etienne Wenger<sup>1</sup> y a Jane Lave se les puede atribuir el hecho de acuñar el concepto de comunidad de práctica, en cuyo 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 del término –según algunos autores– es a John Seely Brown<sup>2</sup> y Paul Duguid, quienes en su artículo apuntan el término a través del estudio de caso de la empresa Xerox.

Según estos autores, el análisis del trabajo cotidiano de los reparadores de fotocopiadoras de Xerox tuvo una vital importancia en la emergencia del término *comunidad de práctica* (CP). John Seely Brown recibió el encargo de inventar un sistema de formación y de ayuda en el trabajo para los 25.000 reparadores de fotocopiadoras que la mencionada empresa tenía distribuidos por el mundo (algo no tan costoso como trasladarlos a todos al centro de formación). Brown contrató un grupo de antropólogos y les pidió que analizaran el trabajo de los reparadores, observándolos y trabajando con ellos, durante más de seis meses. Los antropólogos comprobaron que los reparadores de fotocopiadoras no utilizaban los manuales de procedimientos, sino que se reunían, compartían la experiencia de su práctica laboral y, de este modo, iban elaborando su propio "manual de reparaciones". Trabajando juntos y, sobre todo, discutiendo juntos de sus problemas crearon lo que se llama una comunidad de práctica. Fue a partir de ese modelo cuando se diseñó un programa de ayuda y entrenamiento que resultó exitoso.

En 1998, Etienne Wenger presenta en el prólogo de su libro dos viñetas a modo de estudio de caso. Entre 1989 y 1990, el propio Etienne realizó unos estudios etnográficos de campo en un centro de tramitación de solicitudes médicas perteneciente a una gran compañía de seguros estadounidense. De manera muy amena y casi al estilo novelesco de mediados de los cincuenta, nos presenta a una encantadora tramitadora de solicitudes y con ella, a la comunidad de práctica que acaba generando entre los compañeros del centro. Lo que el autor pretende es ilustrar el tipo de problemas que pueden surgir cuando se pide a los trabajadores que apliquen un procedimiento sin que tengan un conocimiento adecuado de la naturaleza de las actividades implicadas. Desde la institución se entendía el trabajo de los tramitadores como una actividad

<sup>(1)</sup>E. Wenger; J. Lave (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation* Cambridge University Press.

<sup>(2)</sup>J. Seely Brown; P. Duguid (1991) "Organizational learning and communities of practice". *Organization Science* (vol. 2, núm.1).

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). Esas políticas y medidas, esos programas de formación y esos diseños informáticos solían estar en desacuerdo con la realidad del trabajo. Como comunidad de práctica, los tramitadores de solicitudes hacen posible su trabajo inventando y manteniendo maneras de conciliar las exigencias institucionales con la realidad cambiante de las situaciones reales.

Entrando ya en materia, Wenger describe las características de su "práctica" del siguiente modo:

"1) 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; 2) sustenta una memoria colectiva que permite a los individuos llevar a cabo su trabajo sin que sea necesario que lo sepan todo; 3) ayuda a los principiantes a incorporarse a la comunidad participando en su práctica; 4) genera unas perspectivas y unos términos concretos que permiten la consecución de lo que es necesario hacer, y 5) hace que el trabajo sea llevadero creando una atmósfera donde los aspectos monótonos y carentes de sentido del trabajo se entretrejen con los rituales, las costumbres, las historias, los sucesos, los dramas y los ritmos de la vida de la comunidad".

E. Wenger (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.

Y aunque más adelante Wenger apunte que las CP 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. De ahí la importancia que desde el ámbito disciplinario de la gestión del conocimiento se le está dando cada vez más a este modo de compartir el conocimiento.

Uno de los caminos a través de los cuales circula el conocimiento es el camino de la práctica compartida.

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.

## 1.2. Definiciones de las comunidades de práctica

Después de que estos autores presentaran el concepto de comunidades de práctica, han sido muchos los que se han atrevido a aumentar la bibliografía existente sobre la materia.

Una CP "es un grupo flexible de profesionales, unidos informalmente por intereses comunes, quienes interaccionan a través de tareas interdependientes guiadas por un objetivo común, dando forma, de esta manera a un almacén de conocimiento común".

**A. Jubert** (1999). "Developing an infrastructure for communities of practice". En: B. Mckenna (ed.). *Proceedings of the 19<sup>th</sup> International Online Meeting*. Oxford: Learned Information.

Una CP es "un grupo de personas que se reúnen de manera informal para compartir su experiencia y pasión por una empresa común".

**E. Wenger; W. Snyder** (2000 enero-febrero). "Communities of practice: the organizational frontier". *Harvard Business Review* (vol. 78, núm. 1, pág. 139-145).

Una CP "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".

**S. Vázquez Bronfman** (2002). *Comunidades de práctica*. Documentos de trabajo de GEC. Barcelona.

Una CP "es un grupo cuyos miembros coinciden para compartir y aprender a partir de intereses comunes".

**E. L. Lesser; J. Storck** (2001). "Communities of practice and organizational performance": En: <http://researchweb.watson.ibm.com/journal/sj/404/lesser.html>.

John Seely Brown, en una conferencia en San Francisco, definía las CP 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".

Y en la última publicación de Wenger junto con McDermott y Zinder, aportan la siguiente definición: las CP son "grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema, y que profundizan su conocimiento y pericia en esta área a través de una interacción continuada".

**E. Wenger; R. McDermott; W. M. Snyder** (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.

En definitiva, y pese a los matices, la idea de un objetivo común o intereses comunes junto con el aprendizaje y el conocimiento compartido son los rasgos que distinguen a las comunidades de práctica del resto de comunidades.

## 1.3. Características de las comunidades de práctica

Fue otra vez Wenger quien fijó las tres premisas o dimensiones –como él las denomina– en las que se asienta una CP. Veámoslas una por una:

- Compromiso mutuo: 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

### Referencia bibliográfica

**E. Wenger** (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identify*. Cambridge University Press.

sabe todo. El conocimiento parcial de cada individuo es lo que le da valor dentro de la comunidad.

- **Empresa conjunta:** la comunidad de práctica debe tener unos objetivos y necesidades que cubrir comunes, aunque no homogéneo. 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.
- **Repertorio compartido:** con el tiempo la CP 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 parte de su práctica.

#### **1.4. Las comunidades de práctica y los otros grupos de trabajo**

Las comunidades de práctica son diferentes del resto de los equipos de trabajo de las organizaciones por diversas razones.

Consideremos, para empezar, por qué lo son de los grupos de trabajo convencionales: en primer lugar, el grupo/equipo de trabajo lo crea el director del departamento o del área para llevar a cabo un proyecto específico. Los miembros del equipo son seleccionados sobre la base de las aptitudes y experiencias que pueden aportar a éste. Según Wenger y Zinder, las CP, en cambio, son informales y se organizan ellas mismas. Lo que no quiere decir que las CP son equipos sin estructura, la tienen, y ésta se basa en establecer sus propias agendas y elegir a sus propios líderes. Pero sí que es cierto que son mucho más flexibles. Las CP consiguen superar la lenta jerarquía tradicional, pero al mismo tiempo manteniendo una forma organizacional más duradera –fuera de las fronteras estructurales tradicionales– que los cambios que pueda imponer la propia organización. Las CP tienen una habilidad que los equipos de trabajo convencionales no tienen y es la de poder establecer conexiones con personal de otros departamentos dentro de la misma organización.

Los grupos cumplen los requisitos de los directores o responsables de la organización y están sujetos a los cambios de ésta. Sin embargo, las CP superan esta estructura y se prolongan en el tiempo hasta que el interés que mantiene a la comunidad unida desaparece.

Los equipos de proyecto se diferencian de las CP en que los primeros tienen el objetivo común de cumplir una tarea específica, mientras que las CP, ya lo hemos visto, se dedican a compartir conocimiento, cualquier tipo de conocimiento, que puede ceñirse a los intereses de la organización o no. Los miembros del equipo de proyecto son elegidos para tal fin por el responsable del

#### **Página web**

E. L. Lesser; J. Storck (2001). "Communities of practice and organizational performance". En: <http://researchweb.watson.ibm.com/journal/sj/404/lesser.html>.

departamento, muy al contrario de las CP, cuyos integrantes se eligen entre ellos mismos. Obviamente, este tipo de equipos tiene ligada su existencia al fin del proyecto.

Las redes informales de trabajo, como puede ser un foro electrónico en el que las personas que participan se facilitan información sobre un tema de interés común, pueden estar constituidas por amigos que trabajen en el mismo sector o compañeros de una misma organización. Se encuentran en la Red con el fin de satisfacer necesidades mutuas.

### Un ejemplo de red informal de trabajo

Los estudiantes de la Universitat Oberta de Catalunya comparten información sobre enunciados de exámenes, solucionarios, etc., al margen del campus virtual de esta universidad, la "examoteca". Sus miembros seguirán visitando este espacio mientras les mueva el interés o hayan terminado sus estudios. Después, perderá razón de ser para ellos.

La siguiente figura ilustra las características que hemos descrito:

**Tabla**

	<b>¿Cuál es el objetivo?</b>	<b>¿Quién forma parte?</b>	<b>¿Qué lo mantiene unido?</b>	<b>¿Cuánto tiempo dura?</b>
<b>Comunidad de práctica</b>	Desarrollar las capacidades de sus miembros: construir e intercambiar conocimiento	Miembros que se seleccionan mutuamente	Pasión, compromiso e identificación con la "expertise" del grupo	Tanto tiempo como haya interés en el mantenimiento del grupo
<b>Grupo formal de trabajo</b>	Proporcionar un producto o servicio	Cualquiera que reporte al responsable del grupo	Requisitos del trabajo y objetivos comunes	Hasta la próxima reorganización
<b>Equipo de proyecto</b>	Cumplir con una tarea específica	Empleados asignados por un superior	Los objetivos y éxitos del proyecto	Hasta que se haya completado el proyecto
<b>Red informal</b>	Recoger y hacer circular información sobre negocios	Amigos y conocidos en el ámbito de los negocios	Necesidades mutuas	Mientras sus miembros tengan una razón para conectarse

Fuente: E. Wenger; W. Snyder (2000 enero-febrero). "Communities of practice: the organizational frontier". *Harvard Business Review*.  
Según los autores, comunidades de práctica, grupos formales de trabajo, equipo de un proyecto o redes informales de trabajo son útiles y complementarios.

Así pues, hemos podido observar en qué se diferencian los distintos grupos de trabajo: los formales, los de proyecto y las redes informales. Aparentemente iguales, pero distintos. útiles y complementarios. Pero diferentes todos a las comunidades de práctica.

## 2. Las comunidades de práctica y las TIC

### 2.1. Aportaciones de las TIC a las comunidades de práctica

En el apartado anterior hemos visto ejemplos de casos de CP que podríamos denominar "presenciales". Es decir, un conjunto de personas que configuran una comunidad de práctica y que comparten espacio y 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 pueden ser también 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.

Sorprende –hasta donde alcanza nuestra búsqueda– la poca bibliografía existente sobre este tema. Es fácil intuir que las tecnologías de la información (TIC) facilitan ampliamente la existencia, funcionamiento y desarrollo de las CP. Pero antes de entrar en materia, sería conveniente efectuar un sencillo ejercicio de contextualización.

Resulta obvio pensar que no se puede hablar de TIC sin hablar de Internet. La red de redes juega un papel clave en la popularidad de las 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 único catalizador de estos nuevos modelos de empresa. Ejemplos de lo que acabamos de decir 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.

En principio, 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. Según el Grupo de investigación

#### Referencia bibliográfica

F. Cuesta Fernández (1998).  
*La empresa virtual*. Madrid:  
McGraw-Hill.

de la Universidad de Barcelona y la Universidad Rovira i Virgili (Grupo URV<sup>3</sup>), conocer esta estructura informal es una de las claves para la correcta administración de los recursos humanos de la empresa.

### **<sup>3</sup>Página web**

Podéis consultar un artículo del Grupo URV ("El correo electrónico revela la estructura informal de las organizaciones") en: <http://enredando.com/cas/cgibin/enredantes/index.pl>

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, las aportaciones de las TIC a las CP serían las siguientes:

- Las TIC contribuyen a expandir las fronteras geográficas de una CP.
- Las TIC aportan flexibilidad en la organización del tiempo para participar en la CP.
- Las dos características anteriores facilitan la creación de lazos con expertos externos a la comunidad.
- Las TIC permiten conservar la memoria escrita de las interacciones entre personas (a través de los foros de Internet).
- Las TIC permiten compartir recursos, es decir, poner documentos a disposición de la CP.

**S. Vásquez Bronfman** (2002). *Comunidades de práctica*. Documentos de trabajo de GEC. Barcelona.

Pero quizá la contribución fundamental de las TIC es la de permitir la existencia de CP, en las que participan muchas personas (varias centenas) y que están a la vez distribuidas en un territorio extenso (por ejemplo, toda España). De hecho, existe la distinción "red de práctica" para calificar a este tipo de CP.

### **Ejemplo**

En Francia, los 1.500 profesionales del Ministerio de Salud responsables de salud medioambiental (higiene pública y contaminación), distribuidos por todo el país, se agrupan en servicios departamentales (equivalentes a las comarcas catalanas) de unos quince agentes. La intranet de esta comunidad ha tenido una importante influencia en la toma de conciencia de pertenecer a una comunidad nacional de salud medioambiental. Esta intranet contiene en particular un directorio general de los profesionales en cuestión y fichas de experiencias redactadas por expertos de la profesión sobre diversos temas.

### Página web

Para ver una descripción de este proyecto, podéis consultar el apartado de "Observatoire de pratiques de l'évaluation des risques sanitaires dans les études d'impact: Conseil supérieur d'hygiène publique" de la página del Ministerio de Salud francés en: <http://www.sante.gouv.fr>.

Lesser y Store, desde un punto de vista más cercano al capital social que suponen las CP dentro de las organizaciones, apuntan estas cuestiones como ventajas que las TIC aportan a la práctica de estas comunidades:

- Tener 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.
- Mantener la memoria, por ejemplo, en temas de movilidad. 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.
- Entender el contexto por parte de 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 CP.
- Obtener relatos estructurados: preservar la memoria de la comunidad. Relatos orales y entrevistas recogidos a través de tecnologías multimedia como audio o vídeo. En este apartado los autores, haciéndole un guiño al futuro, piensan en la posibilidad de dejar grabaciones de conversaciones donde conservar el vocabulario (palabras, conceptos o símbolos) de cara a nuevos miembros (repertorio compartido de Wenger).

Las TIC ejercen una gran y positiva influencia sobre las CP. 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.

## 2.2. Softwares y plataformas como sistemas de apoyo

La ergonomía de los sistemas de trabajo en línea debe tomarse muy en cuenta.

### Página web

E. L. Lesser; J. Storck (2001). "Communities of practice and organizational performance". En: <http://researchweb.watson.ibm.com/journal/sj/404/lesser.html>.

### Capital social

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.

La tecnología debe permitir una fácil participación, debe ser fácil de utilizar (*easy to use*).

Las personas que componen la CP 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 CP, etc.

Facilidad de uso quiere decir también que los participantes en una CP no deberían usar, a ser posible, diferente software para su trabajo cotidiano y para participar en la CP. Por ejemplo, se debería poder participar en las discusiones tanto desde la intranet como desde el software 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 CP para pensar acerca de su práctica común, y por lo tanto la navegación debe ser intuitiva. Por ejemplo, una CP de geólogos, que trabaja frecuentemente con mapas, apreciará que su espacio virtual sea una imagen, porque están acostumbrados a pensar en imágenes. Una CP de agentes comerciales apreciará que su espacio virtual esté organizado como una hoja de cálculo, porque están acostumbrados a pensar en tablas y matrices.

En el mercado existen diferentes productos. He aquí dos ejemplos: uno de *freeware* y el otro no. Veamos cuáles son sus prestaciones:

### **2.2.1. BSCW (*basic support for cooperative working*)**

BSCW 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). Actualmente, en su desarrollo se encuentran involucrados Wolfgang Appelt, Elke Hinrichs, Thomas Koch, Rudolf Ruland y Gerd Woertzel, aunque los colaboradores tanto anteriores como actuales son numerosos. 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 red 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 (95-98/NT), Macintosh OS y UNIX, para permitir así la cooperación atravesando plataformas y organizaciones, superando todo tipo de barreras y obstáculos.

Los tres puntos fuertes de BSCW son:

- Es un entorno doblemente colaborativo, ya que se desarrolla mucho más gracias a las aportaciones desinteresadas de voluntarios programadores, muchos de ellos del entorno universitario.
- Se puede utilizar de forma gratuita en el servidor de la empresa creadora (con un límite de almacenamiento de información, actualmente de 10 Mb) o en servidores propios si tiene un uso vinculado con los fines formativos.
- Presenta una gran sencillez de uso. Puede que sea menos potente que otros existentes, pero garantiza una introducción eficaz y eficiente en estas formas de trabajo, ya que el tiempo empleado en familiarizarse es mucho menor. Y esto es básico para facilitar la participación en las CP.

Básicamente, aporta las siguientes ventajas en lo referente al desarrollo de tareas en grupo a través de la web:

- 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.
- 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.

#### Página web

Podéis consultar la web de BSCW en: <http://bscw.gmd.de>

#### Página web

Para un análisis más riguroso, podéis ver el artículo de Julio Cabero Almenara, "Las TICs: una conciencia global en la educación", en: <http://tecnologiaedu.us.es/revistas-libros/tics.htm>.

#### Página web

Un ejemplo de sencillez es Groove, que podéis consultar en: <http://www.groove.net>.

- Documentos siempre disponibles para todos los componentes del proyecto en cualquier momento, pues se encuentran almacenados en el servidor BSCW y no en ordenadores locales.
- Almacenamiento en un mismo espacio de 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, listas de direcciones, etc.

BSCW hace posible entender la web como un lugar donde manipular la información y no sólo leerla o tener acceso a ella, pues admite su modificación.

Una vez que se ha creado un documento concreto y quiere hacerse público, es muy fácil disponer de él desde cualquier página web mediante la inclusión de su URL, sin necesidad de abrir una cuenta FTP.

Puede convertirse en la puerta de acceso a reuniones o citas entre los miembros, ya sea en encuentros presenciales o a través de la Red (chat, videoconferencia), pues ofrece los medios básicos para realizar sus convocatorias.

Presenta ciertas aplicaciones que pueden ser entendidas dentro de un contexto de *workflow* o flujo de información, como lo es el hecho de que integra herramientas de comunicación de eventos entre sus miembros.

Para poder utilizar BSCW, los requisitos 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).

#### **Premio para la versión 2 del BSCW**

En diciembre de 1996, la versión 2 del sistema BSCW recibió el primer premio de Innovación en Software Europeo (ESIP'96). Actualmente, este sistema, en constante evolución, se encuentra en su versión 4.0 accesible a todo el mundo que lo desee.

#### **2.2.2. Knext (*knowledge next*)**

Knext es una herramienta de gestión del conocimiento que han desarrollado en la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC) de Venezuela. La iniciativa parte del mismo equipo que en su momento ideó y desarrolló Kknownet, pero aplicando importantes mejoras en lo que a funcionalidad y tecnología se refiere. Han evolucionado de la arquitectura cliente-servidor a entorno web, con lo que sólo se necesita un navegador.

#### **Página web**

Se puede acceder al software de BSCW a través de la dirección siguiente: <http://bscw.gmd.de/Download.html>

#### **Página web**

En España, red Iris soporta un foro sobre BSCW al que puede ser interesante acceder: <http://www.rediris.es/list/info/bscw-es.es.html>

Así pues, Knext es una plataforma/aplicación web diseñada para apoyar en el proceso de implantación de diferentes iniciativas de negocios dentro de las áreas de gestión del conocimiento, innovación, aprendizaje organizativo y comunidades de práctica. Sus resultados y beneficios radican en:

- Aprovechamiento del talento de individuo.
- Conformación de la memoria del conocimiento corporativo.
- Estímulo a agrupaciones y comunidades de conocimiento.
- Incremento de la posición competitiva de la organización, sobre la base del aprovechamiento del conocimiento individual y corporativo.

Enlazando procesos, personas, tareas, roles e indicadores y reuniéndolos en un entorno de trabajo colaborativo, virtual Knext mejora y acelera la forma en que los usuarios crean, capturan, comparten y reutilizan conocimientos y contenidos útiles a sus objetivos de negocio. Funciona como una solución o *tool kit* que puede adaptarse a la naturaleza, madurez, necesidades y reglas de negocio de la organización. Su flexibilidad le permite adaptarse a los cambios y crecimiento que experimente la organización. Y al ser una aplicación web con tecnología estándar e interfaces ergonómicas y orientadas al usuario, resulta de fácil utilización.

#### **Knext en España**

En España contamos ya con multitud de experiencias positivas que han utilizado Knext 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.

### **2.3. El moderador y la gestión de los contenidos de las CP**

Pero no basta con la ayuda de las TIC para que una CP funcione. En el caso de las comunidades 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 CP 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 CP y las relaciones que se crean y se pueden crear entre ellas.

Pero el papel del moderador no se queda ahí, pues tiene las siguientes funciones clave:

- Identificar temas importantes a tratar en el ámbito de la comunidad.
- Planificar y facilitar las actividades de la comunidad. éste es el aspecto más visible del papel del moderador.
- Conectar informalmente a los miembros de la comunidad, superando los límites entre las unidades organizacionales y gestionar los activos del conocimiento.

#### **Referencia bibliográfica**

S. Vásquez Bronfman (2002). *Comunidades de práctica*. Documentos de trabajo de GEC. Barcelona.

#### **Bibliografía complementaria**

E. Wenger; R. McDermott; W. M. Snyder (2002), *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.

- Potenciar el desarrollo de los miembros de la comunidad.
- Gestionar la frontera entre la comunidad y la organización formal, como por ejemplo los equipos y otras unidades organizacionales.
- Ayudar a construir la práctica –incluyendo el conocimiento base, experiencia adquirida, las mejores prácticas, herramientas y métodos y las actividades de aprendizaje.
- Valorar la salud de la comunidad y evaluar 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, generalmente, no es el experto líder en su campo. Es importante que no se confundan los roles, porque si el moderador es el líder, puede provocar limitaciones en el número de intervenciones de los miembros del grupo. 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.

Las TIC proporcionan importantes ventajas a las comunidades de práctica virtuales y el moderador o coordinador debe saber aprovecharlas.

Dentro de una CP se puede generar información de distinta tipología, que puede venir marcada ya sea por su origen o por la clase de contenido que se deriva del intercambio de información. El origen viene marcado por dónde se genera la información:

- Áreas de comunicación:
  - Asíncronas: correo electrónico, foros, listas de distribución.
  - Síncronas: chats, videoconferencias, etc.
- Áreas de edición de recursos de información, espacio de edición y/o distribución de documentos, con varios formatos de salida (Word, pdf, html, mp3).

La identificación de la interacción debe establecerse a partir de unas categorías básicas que engloben todas estas áreas, tomando en cuenta los procesos de conocimiento que se llevan a cabo en ellas. Davenport, De Long y Brees identifican cuatro procesos en gestión del conocimiento que, adaptados a la dinámica que se puede llegar a establecer en una comunidad de práctica, quedarían de la siguiente manera:

#### Página web

J. M. Duart; P. Lara; F. Saigí (2003). *Gestión de contenidos en el diseño de contenidos educativos en línea*. En: <http://www.uoc.edu/dt/20237/index.html>

#### Bibliografía complementaria

Th. H. Davenport; D. W. De Long; M. C. Brees (1998). "Building successful knowledge management projects". En: *Managing the knowledge of the organization*. Ernst & Young LLP.

- Almacenamiento del conocimiento: todos los documentos elaborados en cualquier formato y los espacios donde son almacenados. Por ejemplo, documentos elaborados por cualquiera de los integrantes de la comunidad.
- Acceso al conocimiento: directorios de recursos de información, áreas de ficheros, buscadores internos o externos, chats, correos electrónicos, foros, etc.
- Entorno de conocimiento: guías de utilización de la intranet o en entorno donde esté asentada la CP.
- Gestión del conocimiento como ventaja: en el caso de las CP, la mayor parte de los contenidos generados. Todo lo que provenga del intercambio de información y experiencias.

También es importante saber quién lo genera. En las comunidades de práctica, los generadores son todos los miembros de la comunidad sin distinguir categorías (salvo el moderador y los posibles líderes). Y por último, también podemos clasificar la información por el análisis de los contenidos de los mensajes, que según McElhearn pueden englobarse en estas categorías básicas:

- Intercambio de información. Bajo la fórmula de comunicación petición, respuesta y difusión, se han detectado tres subclases:
  - Consulta de contenidos que se corresponden con los objetivos de la CP.
  - Consulta de contenidos que no se relacionan con los objetivos de la CP.
  - Consulta de actividades derivadas de los objetivos de la CP: como planteamiento de casos, propuestas de soluciones a los casos hipotéticos planteados.
- Anuncio. Publicación de información de interés general, como por ejemplo: presentaciones, problemas informáticos (software, hardware y plataforma), jornadas y encuentros, mensajes de motivación, bibliografía, etc.
- Ruido. Mensajes vacíos o repetidos.

Una vez hemos detectado el tipo de información y/o conocimiento que se puede encontrar en una CP, será tarea del moderador/coordinador identificarla, clasificarla y gestionarla.

Para conseguirlo, es necesario:

- asignar espacios oportunos para almacenar los documentos que los miembros de la comunidad adjunten a sus mensajes;

#### Página web

K. McElhearn (1996). *Writing conversation: an analysis of speech events in e-mail mailig list*. En: <http://www.mcelhearn.com/cmc.html>

- realizar resúmenes periódicos de las intervenciones más interesantes;
- compilar un glosario de los conceptos derivados de la práctica de la CP, derivados del repertorio compartido, y
- preparar un espacio de recursos donde ofrecer listados de sitios web y bibliografía relacionada con el ámbito de la comunidad de práctica.

En definitiva, toda la información debe quedar preparada para poder ser volcada en el repositorio del sistema de gestión de conocimiento general de la organización, de manera que se pueda adaptar al sistema y sea fácilmente recuperable.

No es difícil observar que el trabajo de un moderador/coordinador –si la comunidad es suficientemente activa y rica– puede llegar a ser absolutamente desbordante:

A todas las funciones que Wenger ya le atribuye (fomentar la participación, planificar y facilitar actividades, potenciar el desarrollo, evaluar las contribuciones de los miembros, etc.), hay que añadir las de gestionar la información y el conocimiento que se va creando en la comunidad de práctica.

Por ese motivo, se deberá tener en cuenta en el momento del surgimiento de la CP que la persona que se dedique a realizar dicha tarea deberá hacerlo, probablemente, de manera exclusiva.

### 3. "Cultivar" comunidades de práctica

#### 3.1. El aprendizaje no se puede diseñar

El aprendizaje no se puede diseñar. En última instancia, pertenece al ámbito de la experiencia y de la práctica. El aprendizaje se mueve por sus propios medios, se desliza por las rendijas, simplemente ocurre con diseño o sin él.

Y 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.

Con 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, muchísimo antes 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 me interesa remarcarlo especialmente aquí). No son una nueva moda de diseño de un nuevo tipo de organización o dispositivo pedagógico que implementar.

Las comunidades de práctica tratan de contenidos, no de formas; tratan del aprendizaje como una experiencia viva de negociar significados. En este sentido, no se pueden definir por ley ni definirse 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:

Las comunidades prácticas:

- 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 que los 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 éstos.
- Se pueden diseñar visiones, pero no se puede diseñar la lealtad necesaria para alinear energías detrás de éstas.
- 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.

E. Wenger (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identify*. Cambridge University Press.

El aprendizaje no se puede diseñar: sólo se puede facilitar o frustrar.

Las organizaciones son estructuras sociales dirigidas a la práctica. Pueden hacer lo que hacen, pueden saber lo que saben y pueden 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 esa competencia. Dentro de una organización, con sus estrategias y su estructura institucional, cada comunidad de práctica tiene su propia empresa autóctona, su propia visión, 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 ellas.

Las organizaciones deben estar preparadas para la práctica y el potencial de la innovación que ésta conlleva. Pero ¿cuáles son los obstáculos para la sensibilidad ante las comunidades de práctica emergentes?; ¿cuáles son los mecanismos por los que se pueden percibir las CP? y ¿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 que 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 donde también se incluyan las CP, 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 son compatibles, sino que también son complementarios. Por un lado, conseguiremos garantizar el surgimiento y el funcionamiento de la CP y, por otro, un aprendizaje mejor y en menos tiempo de los recién incorporados.

### 3.2. Elementos que proporcionan el surgimiento de comunidades de práctica y su buen funcionamiento

Como ya hemos visto, el aprendizaje no se puede diseñar. Está claro que las más auténticas comunidades de práctica deben surgir de manera espontánea. Pero también es cierto que no podemos dejar el crecimiento de CP a merced del azar. Si cada vez las organizaciones tienen más interés en que aparezcan comunidades de práctica, habrá que buscar elementos –si es que los hay– para que se produzca "el milagro".

Para empezar, los responsables de formación o de gestión del conocimiento deben estar atentos al posible nacimiento de una CP. Un grupo de trabajo puede propiciar –sin pretenderlo *a priori*– al nacimiento de una CP. El trabajo del grupo puede derivar a compartir experiencias pero quizás el implacable cumplimiento de los plazos marcados para obtener los objetivos del grupo seguramente no permitirá que la CP emerja. En una reunión de directivos puede apuntarse el interés de reunirse para compartir sus mejores prácticas, pero probablemente las apretadas agendas de éstos no permitan encontrar el hueco para tal fin.

Si la organización está interesada en que en su seno se den CP, debe facilitar la posibilidad. Proporcionando espacios (físicos y temporales) dentro de la jornada laboral. En este sentido, la participación del departamento de recursos humanos es imprescindible. Se dice que para que el personal de una organización se anime a invertir su tiempo en este tipo de actividades, es necesaria una compensación económica. En algunos casos puede ayudar, aunque quizás este tipo de actuaciones vaya en contra de la propia filosofía de las CP.

Las CP que realmente funcionan surgen de la necesidad de aprender del compañero, ante un proyecto que no acaba de funcionar, ante la duda, ante una formación diferente.

#### Casos de necesidad cubiertos por una CP

Repasad los casos de los reparadores de Xerox o de los tramitadores de solicitudes, comentados en el apartado 1. En ambos casos –que como sabéis surgen de manera espontánea– organizan, sin saberlo, una CP para cubrir una necesidad.

#### Tempus fugit

La falta de tiempo es el principal enemigo capaz de truncar los inicios de comunidades de práctica.

En el momento en que es fijado un porcentaje de retribución a cambio de compartir conocimiento, se está promoviendo una actividad pautada, marcada por el carácter obligatorio, como el resto de las tareas que desempeña el trabajador. Al final, en su agenda figurará como otra obligación más, junto a la reunión del departamento, a la finalización de tal proyecto, o la introducción de las dietas en el formulario correspondiente. No, ese no es el camino. El empleado que participa en una comunidad de práctica debe asistir a la reunión (si es presencial) o debe conectarse al espacio de trabajo convencido de que vale la pena, que va a aprender más de lo que va a enseñar.

Cuando se gana más de lo que se da es cuando los sistemas de gestión del conocimiento y las comunidades de práctica funcionan.

Participar y compartir debe valer la pena por sí mismo, y disfrutarlo. Si lo convertimos en una obligación, la CP no funcionará.

Tampoco hay organizaciones cuya estructura pueda propiciar el surgimiento de una CP más fácilmente que otras. Al contrario, aunque aparentemente una organización de estructura más piramidal, por su anquilosada manera de funcionar, parezca menos propicia para que aparezcan comunidades de práctica, esta desventaja puede convertirse en virtud provocando que la necesidad pueda ser aún mayor. Por otro lado, una organización de estructura más horizontal, donde aparentemente parece que la información y el conocimiento fluyen con más facilidad, puede dar por supuesto que sus miembros deberían estar compartiendo sus prácticas y experiencias. Y, por lo tanto, creer que si las CP no se están dando, es que no hay nada que hacer. Son este tipo de organizaciones, por ser más flexibles, las que deben saber aprovechar las oportunidades y facilitar los espacios para que acaben de ocurrir.

Una vez que ya hemos visto cómo propiciar el surgimiento de incipientes CP, veamos qué se puede hacer para que éstas se consoliden. Comentamos más arriba que la figura del moderador es clave para garantizar el buen funcionamiento de las CP, puesto que es el encargado de animar a la participación y dinamizar la comunidad. Su función es vital. Pero tampoco debe ser demasiado intrusivo, porque si no, el exceso de "guía" puede producir el efecto contrario y ahogar la espontaneidad de las comunidades de práctica; no olvidemos que la mejor manera de que una comunidad de prácticas funcione es que surjan de la espontaneidad. Cualquier exceso de control o de celo puede abortar el surgimiento de una CP. Por ello, el moderador como miembro respetado de la CP debe abrir temas, plantear hipótesis o explicar experiencias propias. Pero en ningún caso debe imponer, acotar en exceso o monopolizar las intervenciones. Los miembros más jóvenes o inexpertos pueden sentirse intimidados e inseguros y optar por no intervenir por miedo a hacer el ridículo o dejar demasiado visible su ignorancia, que alguno pudiera interpretar como incompetencia. Mucho cuidado con eso. Aunque la observación periférica es una cuestión altamente valorada por los expertos, debemos evitar al máximo miembros de

#### Observación periférica

La observación periférica se refiere a aquellos que acceden al espacio virtual o asisten a las sesiones pero no participan de ninguno modo en las mismas.

la comunidad que se conviertan en autoexcluidos. Si la comunidad es numerosa, es muy probable que no intervengan muchos, lo cual ocurre en cualquier tipo de foro, y es natural y hasta deseable, si no, el número de intervenciones resultaría ingestible. Otra cosa es, en una comunidad de menor calibre, la existencia de aquellos que opten por quedarse como meros espectadores. Es importante conseguir la participación de todos, huyendo una vez más de la obligación.

Un buen moderador debe saber facilitar la participación con naturalidad y humildad y, a su vez, potenciar el desarrollo de sus miembros.

La incorporación de nuevos empleados de un departamento o sección genera cambios importantes. Entre ellos, estimular el nacimiento de una CP o el crecimiento de la actividad de una CP ya existente.

### **Ejemplo**

El RACC (Reial Automòbil Club de Catalunya) utiliza comunidades de práctica para formar a los nuevos trabajadores. Debido a la gran expansión que han experimentado en los últimos cuatro años, es un sistema rápido y eficaz para que los principiantes se coloquen al frente de su puesto de trabajo sin demora y con solvencia.

Es fácil que los veteranos quieran demostrar lo que saben a los principiantes y que éstos pregunten sin temor, dado que les ampara su categoría de recién llegados. Algunos pueden subestimar a los novatos y llevarse alguna sorpresa que les incomode y les haga pensar que peligra su continuidad en la empresa y eso provoque que el flujo de compartimiento de conocimiento se vea mermando. Volverá a ser tarea del moderador saber gestionar bien la situación.

En este sentido, aclararemos que, pese a que no consideramos conveniente la retribución compensatoria por participar en comunidades de práctica, en el caso del moderador, por razones descritas más arriba y en capítulos anteriores, sí que debe hacerse, por la cantidad de trabajo extra que supone. Además, esto se vería justificado porque, a diferencia del resto de los miembros de la CP, debería ser seleccionado previamente por el departamento de recursos humanos y/o departamento correspondiente.

Ya hemos comentado que la intervención del departamento de recursos humanos es fundamental para el funcionamiento de las CP. Por un lado, debe facilitar el encuentro de las CP, dotándolas de un espacio físico o virtual para que se encuentren; considerando dentro de la jornada laboral de los miembros de la CP el tiempo que le dedican, y participando además en la selección del moderador, al cual cabe asignar todas las responsabilidades pertinentes (cuantas más mejor), también en la gestión de los contenidos, y una retribución acorde a las tareas asignadas. Por último, el departamento de recursos humanos debe ser un incentivador del surgimiento de las CP.

### Ejemplo

La AOC (Administració Oberta de Catalunya) es un servicio de atención al ciudadano, donde los funcionarios intentan resolver los problemas que les plantean las personas que se dirigen a ellos. Y para mejorar la eficacia del servicio, los trabajadores pensaron en compartir las experiencias y las soluciones adoptadas ante cada caso. Según cuentan los propios implicados, el papel del Departamento de Recursos Humanos fue valiosísimo. Desde el principio creyeron en la idea y la apoyaron totalmente. Esto les permitió contar con un espacio virtual en el que intercambiar sus prácticas diarias y un repositorio donde conservarlas a modo de FAQ interna.

Es básico aprovechar estas dinámicas como modelo de aprendizaje en la formación de nuevas incorporaciones. Y, sobre todo, creando cultura. Es crucial la labor de "evangelizar" al resto de los empleados y "predicar" las bondades de las comunidades de práctica (empezando por los altos directivos).

En resumen, los elementos que hay que tener en cuenta para facilitar el surgimiento de las comunidades de práctica y garantizar su buen funcionamiento son:

- Las comunidades de práctica deben surgir de manera espontánea.
- El moderador de las comunidades de práctica es la clave para garantizar su funcionamiento.
- Ganar más de lo que das (condición común a todo el sistema de gestión del conocimiento).
- La aparición de nuevas incorporaciones: los veteranos ayudan a los principiantes. Esto genera cambios importantes que estimulan la actividad de la comunidad.
- La intervención del departamento de recursos humanos favorece el sentimiento de comunidad.

Por contra, no podemos olvidar que, como en todos los sistemas de gestión del conocimiento, a la hora de intentar promover la formación de comunidades de práctica podemos encontrar una importante resistencia cultural. La mayoría de los colectivos son muy reacios a compartir sus experiencias y su buen hacer. Las promociones son individuales, y los aumentos de salarios también. Precisamente, una de las profesiones en la que está más instalado este tipo de recelo es en la medicina. Resulta difícil cambiar esta manera de funcionar, es un trabajo de fondo, una lucha a largo plazo pero en la que se va ganando batallas a medida que se van comprobando los beneficios que el compartimiento de conocimiento aporta a los miembros de la organización y a la organización misma.



## Bibliografía

**Cabero Almenara, J.** "Las TICs: una conciencia global en la educación". En: <http://tecnologiaedu.us.es/revistaslibros/tics.htm>

**Cuesta Fernández, F.** (1998). *La empresa virtual*. Madrid: McGraw-Hill.

**Davenport, Th. H.; De Long, D. W.; Brees, M. C.** (1998). "Building successful knowledge management projects". En: *Managing the knowledge of the organization*. Ernst & Young LLP.

**Duart, J. M.; Lara, P.; Saigí, F.** (2003). *Gestión de contenidos en el diseño de contenidos educativos en línea*. En: <http://www.uoc.edu/dt/20237/index.html>

**Grupo URV.** "El correo electrónico revela la estructura informal de las organizaciones". En: <http://enredando.com/cas/cgi-bin/enredantes/index.pl>

**Jubert, A.** (1999). "Developing an infraestructure for communities of practice". En: B. McKENNA (ed.). *Proceedings of the 19th International Online Meeting*. Oxford: Learned Information.

**Lesser, E. L.; Storck, J.** (2001). "Communities of practice and organizational performance". En: <http://researchweb.watson.ibm.com/journal/sj/404/lesser.html>.

**Mcelhearn, K.** (1996). *Writing conversation: an analysis of speech events in e-mail mailig list*. En: <http://www.mcelhearn.com/cmc.html>

**Seely Brown, J.; Duguid, P.** (1991) "Organizational learning and communities of practice". *Organization Science* (vol. 2, núm. 1).

**Vásquez Bronfman, S.** (2002). *Comunidades de práctica*. Documentos de trabajo de GEC. Barcelona.

**Wenger, E.** (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identify*. Cambridge: University Press.

**Wenger, E.; Lave, J.** (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: University Press.

**Wenger, E.; Mcdermott, R.; Snyder, W. M.** (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.

**Wenger, E.; Snyder, W.** (2000 enero-febrero). "Communities of practice: the organizational frontier". *Harvard Business Review* (vol. 78, núm. 1, pág. 139-145).

