

# MANUAL PARA CREAR Y GESTIONAR COMUNIDADES DE PRÁCTICA

COMUNIDAD DE PRÁCTICA  
DE MARKETING EDUCATIVO

LA EXPERIENCIA DE LOS CENTROS DE  
FORMACIÓN PROFESIONAL



## Autores:

El presente manual para crear y gestionar comunidades de práctica, ha sido elaborado por Ángel Arbonies, reconocido experto en innovación y gestión del conocimiento, que ha promovido, a lo largo de su carrera profesional, iniciativas tales como el Cluster del Conocimiento y el Centro de investigación MIK. Es autor de varios libros relacionados con la gestión de la innovación, así como consultor, y asiduo conferenciante.

Han realizado, también, inestimables aportaciones, tanto a la estructura como a los contenidos del presente trabajo, los componentes del equipo del proyecto de “**Marketing Educativo**” liderado por TKNIKA:

- + Martín Letona (Secretario de IEFPS Don Bosco)
- + José Miguel Fernández (Responsable de Calidad de Armeria Eskola)
- + Iñaki Ciarán (Secretario de Armeria Eskola)
- + Paloma Enríquez (Directora del centro de Formación Profesional CEBANC)
- + Pedro Sánchez (Responsable de Formación Continua del Centro de Formación Profesional de Otxarkoaga)
- + José Miguel Santamarina (Director de la Escuela de Hostelería de Leioa)
- + Juan Ramón Errasti y Samuel Triguero (dinamizador y coordinador, respectivamente, del área de Innovación en la Gestión de TKNIKA)



## Agradecimientos:

Nos gustaría agradecer, muy sinceramente, a los centros de formación profesional que vienen participando, activamente, en el equipo de proyecto para la creación y gestión de la Comunidad de Práctica de Marketing Educativo “**Marketingunea**”, su implicación, su pasión y su capacidad tractora. Sin dichos ingredientes, esta experiencia habría sido, sencillamente, imposible.

El presente manual es, en buena medida, fruto de dicho esfuerzo, especialmente en su parte final, en la que se explica el camino recorrido por la Comunidad de Práctica “**Marketingunea**”, proponiendo una experiencia real, y todo un abanico de posibilidades para fomentar la innovación abierta en el seno de la Formación Profesional.

Relación de los centros que forman parte del equipo de proyecto:

- + IEFPS Armeria Eskola.
- + IEFPS Don Bosco.
- + IES Escuela de Hostelería de Leioa.
- + Centro de Formación Profesional CEBANC
- + Centro de Formación Profesional OTXARKOAGA



## Introducción:

El presente manual, pretende ser una herramienta útil sobre la compleja y apasionante tarea de **crear y gestionar Comunidades de Práctica (CoP's)** en el entorno educativo y, más concretamente, en el ámbito de la formación profesional. En nuestros días, pocos dudan ya de la necesidad de estar “conectado” más allá de los límites organizativos, de compartir información, inquietudes y experiencias con otros profesionales a los que nos une una misma “práctica”, en nuestro caso, la práctica del marketing en el ámbito educativo.

La **CoP** debe ser entendida como una **nueva forma de interpretar la colaboración**, el intercambio de conocimiento y el desarrollo de nuevas iniciativas. Como un **innovador instrumento “organizativo”** que aglutina el conocimiento compartido de los profesionales y favorece la creación conjunta de nuevo conocimiento. Un **espacio “relacional”** donde los profesionales, no sólo intercambian libremente información o perspectivas (saber de algo), sino que llegan a desarrollar acciones conjuntas en colaboración (intercambian maneras de hacer y de practicar) y desarrollan nuevos proyectos de futuro (trabajan juntos para mejorar la práctica).

Queremos ofrecer, con este manual, a todos aquellos colectivos que conforman la formación profesional, un material que les sirva de guía para crear y gestionar comunidades de práctica, es decir, para garantizar la innovación en sus centros y, en general, en los entornos en los que desarrollan su trabajo.

Como el lector podrá comprobar, a lo largo del manual, se van abordando los diferentes aspectos a tener en cuenta a la hora de crear una **CoP**. Así, se empieza precisando el concepto de colaboración, se define el alcance y se remarcan las características propias de una **CoP**, se establecen las pautas para su adecuado diseño, se establece un plan de actividades y recomendaciones para dinamizarla y hacerla crecer, en tamaño y calidad y, finalmente, se presenta, como ejemplo de aplicación de todo lo anterior, la creación y gestión de la **CoP** de Marketing Educativo en la Formación Profesional del País Vasco.

Todos estos contenidos son complementados por una breve guía de lectura del manual, así como por un anexo con herramientas de ayuda para la gestión de una **CoP**.

Demos la bienvenida pues, a este trabajo, que esperamos sirva de ayuda e inspiración a todos sus futuros lectores.

**Samuel TRIGUERO ÁLVAREZ**

*Coordinador del área de Innovación en la Gestión de TKNKA*

Rentería, a 28 de mayo de 2012

# Guía para leer este manual

El manual que tiene en sus manos es una obra original acerca de las Comunidades de Práctica (CoP), su origen, cultivo e implantación y su gestión, apoyándonos en la experiencia concreta realizada con la Comunidad de Práctica de Marketing Educativo promovida por Tknika con la participación de un importante número de profesionales, profesores, personal administrativo y de apoyo de distintos centros de formación profesional en Euskadi. Esta Comunidad de Práctica de Marketing Educativo sigue vigente y creciendo en miembros y madurez.

El manual es un documento necesario para construir en general una Comunidad de Práctica y evitar confundirnos. Es necesario un manual así para no incurrir en los errores de confundir las comunidades de práctica con otros formatos parecidos pero que no contienen los ingredientes de las CoP. Generalmente tendemos a unir las cosas por su morfología, de manera que en este caso es muy común confundir las CoPs con grupos de mejora, con grupos de trabajo de alto rendimiento, foros, comunidades virtuales, grupos en redes sociales etc. Pero, parecido no es lo mismo. Un ratón va en la clasificación con el delfín, porque ambos son mamíferos, mientras la mirada morfológica pondría juntos a delfín y tiburón y sin embargo nos habríamos equivocado. Conviene no equivocarse: Las CoPs son organizaciones nacidas para el intercambio de conocimiento desde la práctica.

Esperamos que después de leer la publicación las CoP ocupen su espacio propio con pleno derecho y fuerza para contribuir al desarrollo de las organizaciones. En este manual ayudamos a descubrir, promover, y cultivar CoPs.

Para ello de entrada en el **CAPÍTULO 1** nos planteamos el resurgir de la colaboración en un mundo que cada vez más se organiza como una red. Se aportan datos y reflexiones sobre la colaboración, y se establecen puntos de partida para indicar que las Comunidades de Práctica participan de este comportamiento colaborativo para generar y crear nuevo conocimiento. El capítulo propone distinguir interacción, colaboración, y cooperación, dentro de un modelo que escala cada vez más alto en objetivos y confianza.

El **CAPÍTULO 2**, sirve para definir el concepto de Comunidad de Práctica y separarlo de otros similares como se ha dicho, dando importancia al sentido comunitario y al de la práctica, mientras se advierte de la importancia de no caer en el error de que se confundan las plataformas tecnológicas con la propia comunidad. El concepto de CoP está documentado y forma parte de la literatura más general de gestión del conocimiento de manera que los lectores interesados en el origen académico del término encontrarán aquí los fundamentos y la literatura de partida.

En el **CAPÍTULO 3** se aborda el diseño de una CoP diferenciándola de los equipos de trabajo habituales, y volviendo a señalar los errores más comunes en la creación de CoPs.

En el **CAPÍTULO 4**, se trabajan, una vez que supuestamente hemos diseñado la CoP, los dos grandes soportes que harán que la comunidad sea dinámica y crezca. La madurez de una CoP se mide sobre todo por la cantidad de aportaciones e intercambios que hacen sus miembros y que gracias a esa actividad hacen que sea interesante pertenecer a la

misma. Para ganar esa situación dinámica y activa debemos aprender a intercambiar conocimiento, generar confianza y apoyarnos en alguna plataforma tecnológica colaborativa que nos permita estar conectados en todo momento. La clave es ayudar a las personas a intercambiar conocimiento, algo a lo que no estamos habituados.

En el **CAPÍTULO 5** se muestra el ejemplo del diseño y creación de la CoP de Marketing Educativo, con detalle de los pasos dados, el proceso y las fichas utilizadas para aportar información, la forma de creación de grupos de interés y los mecanismos por los que se busca el nacimiento de la cooperación entre centros de formación profesional. El ejemplo es fácilmente trasladable a otros ámbitos y temáticas.

El **ANEXO 1** tiene un contenido importante aunque vaya en anexo porque en él se ofrece una caja de herramientas para conducir CoPs. Se da un repaso a algunas técnicas de creatividad y de gestión de grupos, a las que se puede recurrir y que pueden ayudar a resolver los principales problemas de las CoPs en especial los problemas entre los miembros. Se ofrecen aquí técnicas para facilitar la participación de todas las personas, hacer que se sientan cómodas al aportar conocimiento tácito a través del lenguaje narrativo mientras se procura huir de las prisas o de la tendencia a tener un pensamiento secuencial estricto que puede dinamitar todos los esfuerzos por construir sentido comunitario.

El manual tiene varias lecturas como se desprende de los distintos capítulos y su disposición. Los **capítulos 1 y 2** son los más

conceptuales, mientras que los capítulos 3 y 4 son más prácticos y el capítulo 5 es buen ejemplo de cómo crear una CoP aplicando lo que se dice en los capítulos precedentes.

### Señalización

Para ayudar a la lectura del manual y a lo largo del texto hemos puesto indicadores como en las rutas de montaña. Hemos incluido cuadros **(coloreados en verde)** que indican los pasos para identificar, diseñar, construir y hacer madurar una CoP. Igualmente debemos evitar las Direcciones Equivocadas, para ello hemos marcado en **Cuadros Rojos** la señal de que aunque lo parezca ése no es el camino para hacer madurar una Comunidad de Práctica y lograr el aprendizaje colectivo que se pretende.

# ÍNDICE:

## CAPÍTULO 1

El Valor de la Colaboración en las Organizaciones ..... 9

1. UN CAMBIO PARADIGMÁTICO EN LAS ORGANIZACIONES.....10

2. NUEVOS MODELOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....15

3. EL RENACER DE LA COLABORACIÓN.....18

## CAPÍTULO 2

Comunidades de Práctica.....27

1. INTERACTUAR, COLABORAR Y COOPERAR.....28

2. COMUNIDADES DE PRÁCTICA.....31

## CAPÍTULO 3

Diseño de una CoP ..... 45

1. DISEÑO DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA.....46



<b>CAPÍTULO 4</b>	
Soportes de la CoP.....	53
<b>1. SOPORTES DE LA CoP.....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO 5</b>	
CoP Marketing gunea.....	69
<b>1. CoP DE MARKETING EDUCATIVO.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO I</b>	
Técnicas de gestión de CoPs.....	91
<b>ANEXO II</b>	
Reseña bibliográfica sobre Comunidades de Práctica.....	101









# CAPÍTULO 1

El Valor de la Colaboración en  
las Organizaciones



# 1. UN CAMBIO PARADIGMÁTICO EN LAS ORGANIZACIONES

Hoy, como en otros momentos de la historia, vivimos un gran momento de cambio para el que no existe una única explicación, sino un torbellino de atractores. Es una revolución científica, tecnológica y social. Está compuesta de movimientos independientes e interrelacionados, que a modo de múltiples epicentros generan un gran movimiento tectónico.

De una forma resumida podemos decir que los cambios en la gestión a los que nos enfrentamos tienen naturaleza paradigmática, es decir, son profundos porque cambian las reglas de comportamiento y extensos porque aplican a todo tipo de sectores y organizaciones.

En el tercer milenio, las organizaciones, una vez superada la fase de la tercera revolución industrial, donde sucedió la revolución de la gestión, han de afrontar los retos de la cuarta revolución. Una revolución que les conducirá, directamente, a las organizaciones inteligentes y a la sociedad del conocimiento.

Los cambios externos se llevarán por delante a muchas organizaciones que pretenden NO cambiar. Genéticamente somos hijos de la revolución industrial y hemos mamado su organización, así que debemos contar con una fuerza inercial de considerables dimensiones derivada de estos códigos de organización industrial y de todo el conocimiento construido alrededor de la empresa y su organización. En la base de este pensamiento está la organización como una “fábrica” que produce en masa y busca la economía de escala.

En la primera parte del Siglo XX, el Siglo de las Fábricas, se produce el gran trasvase de población del campo a la ciudad. El conocimiento reside en la máquina y en los planificadores de la producción, no en los trabajadores. Estos cambian su mano de obra por un salario y unos beneficios sociales tales como escolarización, sanidad, y en algunos casos vivienda. Se entrega trabajo físico para ayudar a las máquinas y se produce masivamente en condiciones de estabilidad relativa.



Desde el punto de vista organizativo la mayoría de las organizaciones por imitación del modelo del siglo XX, y en todos los campos, están concebidas como una máquina que procesa información. Para estas organizaciones, organizarse es sinónimo de crear partes interconectadas: una conduce a la otra, cada parte tiene un papel preciso, concreto, que forma parte de un todo en busca de un objetivo como suma de partes. La colabo-

ración entre partes no es valorada e incluso se considera una pérdida de tiempo.

Estos principios mecánicos funcionan muy bien si existen condiciones de estabilidad máxima y poca variación. Sin embargo esas dos palabras: “estabilidad y poca variación” han sido reemplazadas por “incertidumbre” y “personalización” que es el grado máximo de variación. En general existe un hiperdinamismo basado en información y conocimiento que dejan la gestión basada en la estabilidad fuera de juego.

A pesar de todo, muchas organizaciones están contaminadas por la sensación de eficacia y orden que se basada en la especialización y división de tareas tradicional en vez de optar por el dinamismo, el aprendizaje y la adaptación. Pero para alcanzar estas cualidades organizativas hay que darle una vuelta de tuerca a los principios básicos de gestión y organización.

Hoy las empresas y organizaciones siguen buscando la eficacia y la eficiencia. El objetivo de las organizaciones sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva, entendida como tal, la superioridad respecto a otro, pero en el momento que vivimos, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva, y aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

## La receta para dialogar y convivir con la incertidumbre y la variabilidad es el aprendizaje organizativo.

Y el aprendizaje en las organizaciones es una tarea humana que solo se puede hacer con las personas. Huber (1991)<sup>11</sup> considera cuatro estructuras básicas para potenciar el aprendizaje en las organizaciones:

- + la adquisición de información
- + la distribución de información
- + la interpretación de información
- + la memoria de la organización

Esto solo lo pueden hacer los seres humanos, no las máquinas, así que no hay otra que humanizar las empresas y organizaciones en un sentido integral. Las personas son requeridas a captar información y a crear conocimiento pero éstas no aceptarán cualquier condición para intervenir.

Si queremos recuperar a las personas para las organizaciones el requisito es cambiar la organización. Si recuperamos la capacidad intelectual de la empresa, que reside en las personas, ¿en cuánto crece el potencial creativo y la productividad de la organización? Ahí hay un gran reto. Sabemos que las personas no responden a principios mecánicos. Si no se divierten y crean valor, se inhiben, y las organizaciones pierden su inteligencia creativa. ¿Qué nuevos modelos y herramientas utilizaremos para rescatar el valor creativo de las personas?

Si cambiamos modelos económicos y modelos de relación social, de lo que hablamos es de un cambio paradigmático en el fondo y en la forma.

---

<sup>1</sup> GP Huber - Organization science, 1991

El principal recurso de la economía moderna será el conocimiento y el proceso más importante para el desarrollo económico será el aprendizaje. Lo importante no es tener datos o información, sino preparar la maquinaria de refinamiento e interpretación de la información para usos concretos, la maquinaria de aprendizaje colectivo.

En este contexto la organización empresarial tiene una revolución pendiente desde hace tiempo. Vista de forma estática, quizás es la institución social más necesitada de cambios. Primero la doctrina de la eficiencia penetró tanto en la empresa que ésta pasó por encima de las personas. La esfera de la organización empresarial debe quitarse además la coraza que la aísla del mundo que le rodea y debe aceptar la complejidad, la democracia, la participación y el progreso para todos sus integrantes.

En la empresa del conocimiento se necesitan trabajadores que tengan responsabilidad y autonomía ante su tarea. Son responsables de definir su tarea y mejorarla constantemente, por lo que incorporan a su trabajo la responsabilidad de ser innovadores. Si esto sucede, las empresas son ágiles frente a los cambios. Si la empresa industrial es una máquina de procedimientos que se repiten, la empresa del conocimiento es una empresa donde la capacidad de los individuos permite flexibilidad y velocidad de respuesta a los cambios.

Las personas deben pasar de ser agentes que respetan la autoridad a agentes que crean y desarrollan buenas ideas. La productividad de la tecnología va a dar paso a la productividad basada en el aprovechamiento de la capacidad integral de la persona, pero esto significa un cambio fundamental en la forma de entender la empresa y su organización. Es una revolución silenciosa.



**CUADRO 1**

### **Las grandes piezas del puzle llamado sociedad del conocimiento.**

- Ecología medioambiental y mental
- La economía en red y la globalización
- La accesibilidad y popularización de las tecnologías de la información
- La mayor participación de las personas en todo tipo de procesos sociales
- Las desigualdades a nivel planetario
- Una economía de oportunidades

## PASO 1: ENTENDER EL NUEVO CONTEXTO ORGANIZATIVO

1. Todas las organizaciones, los Centros de Formación Profesional incluidos, se encuentran ante la necesidad de gestionar en condiciones de cambio acelerado.
2. Las organizaciones basadas en la división del trabajo deben encontrar fórmulas para potenciar la colaboración entre personas que son los activos más importantes de la organización en cuanto manejan información y la interpretan para convertirla en conocimiento y valor
3. Es necesario “humanizar” las organizaciones y poner los procesos al servicio de las personas.
4. Más allá de los discursos es necesario que se haga visible la voluntad de que las personas participen.
5. Las Comunidades de Práctica son buenos ejemplos de esta voluntad si dentro de ellas busca un nuevo estilo de gestión
6. Entonces las Comunidades de Práctica pueden ser una gran ayuda para comunicar nuevos principios organizativos y convertirse en unidades de tránsito al cambio organizacional

### Las CoPs como tránsito al cambio organizacional

Las CoPs pueden ser el lugar desde el que se potencie el cambio de las organizaciones. En las Comunidades de Práctica se practica, valga la redundancia, un estilo de gestión diferente y éste puede contaminar al resto de la organización.

Cambiar el comportamiento implica una lucha entre los motivos racionales y el pensamiento lógico y nuestros impulsos emocionales. El cuidador de elefantes (el mahout) representa lo racional y lo razonable. Si el mahout entiende claramente dónde tiene que ir intenta ir directamente hacia allí haciéndose cargo del elefante.



El elefante representa los impulsos emocionales. Mientras que el elefante puede ser feliz por el camino que ha señalado el mahout, estupendo, si decide ir por otro camino, no hay nada que el mahout pueda hacer. En el camino está todo lo que impide o ayuda al mahout y al elefante a llegar a donde desean llegar. Lo ideal es que el camino sea fácil, sin dificultades.

¿Cómo se traslada esto a una organización? Imagínese que quiere dar un servicio al cliente ejemplar. Para involucrar a los mahout necesitamos una justificación acerca de por qué algo es importante, y establecer qué significa mejorar el servicio al cliente ilustrándolo con datos, señalando las acciones concretas que quiere desarrollar. Involucrar a los mahout es la parte fácil y es donde invertimos el tiempo generalmente. La parte complicada es el elefante: las emociones.

Necesitamos historias, contar algunas experiencias pasadas, captar la atención. Son claves las historias reales, son las que más enganchan porque forman parte del sentido humano. La gente va intuyendo e interiorizando lo que se necesita para hacerlo bien. Historias de éxito mejor que historias de fracaso. Mejor pensar también en historias de futuro. De hecho pueden encontrarse historias de futuro hoy, porque como dice Willian Gibson, escritor de ciencia afición, “el futuro ya está aquí aunque desigualmente distribuido”. Hay que encontrar hoy señales del futuro. Es importante hablar de futuro. Una vez conseguidos el mahout y el elefante hay que pavimentar el camino y remover los obstáculos del mismo. Puede ser un sistema de recompensas, un indicador, un sistema informático, o unas rutinas creativas.

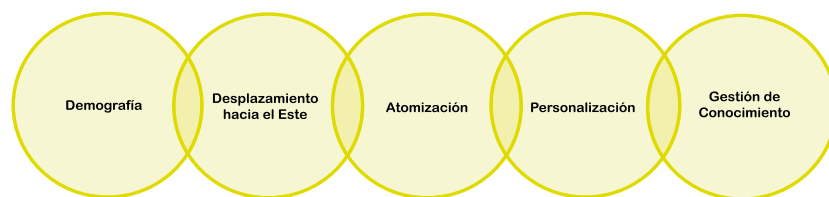
Si eres el encargado de organizar estos viajes en tu organización no olvides estas tres cosas, dirige al jinete, motiva al elefante y allana el camino.

## 2. NUEVOS MODELOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

En Marzo de 2006, mucho antes de que la crisis económica mostrara su cara más amarga, The Economist a través de su Economist Intelligence Unit publicó una encuesta realizada a más de 1.600 ejecutivos además de realizar una serie de entrevistas en profundidad a expertos y líderes de opinión en todo el mundo. El objeto era analizar las posibles tendencias económicas hasta el año 2020. Del estudio se obtuvieron conclusiones y respuestas a dos tipos de cambios, uno sectorial y el segundo cambios en las estructuras corporativas y de gestión.

Los conductores de cambio en los próximos 10 años serán brutales en los sectores más importantes, y las tendencias identificadas en el estudio fueron. Ver Gráfico 1:

- + Desplazamiento hacia el Este. Es un poco atrevido hablar del siglo de Asia, pero China e India participarán de forma decisiva en un gran parte de la economía mundial. Los países no miembros de la OCDE, menos avanzados, tendrán una cuota de crecimiento mayor que las economías avanzadas. Las actividades intensivas en mano de obra seguirán desplazándose a los países de bajo coste, con ventajas considerables en coste salarial sobre los países avanzados.
- + Demografía. El cambio demográfico siempre ha tenido un fuerte impacto en las economías, las empresas y sus clientes. Los países con buenas perspectivas demográficas contribuirán al crecimiento. Europa, con malas perspectivas, lo ralentizará. Las empresas dirigirán a la población adulta y envejecida más y más productos y servicios. La incorporación de la mujer al trabajo compensará en parte los problemas demográficos en mercados maduros.
- + Atomización. La suma de globalización y tecnologías de la información, permite a las empresas captar talento, conocimiento desde cualquier parte del planeta. Las cadenas de valor se fragmentarán cobrando extrema importancia la colaboración y las herramientas colaborativas. Desaparecerán las barreras funcionales y sectoriales.
- + Personalización. La calidad y el precio importarán más que nunca, pero la verdadera clave competitiva va a ser la personalización. Productos y servicios a medida del cliente, productos modulares, diseños adaptados, y respuesta a necesidades específicas del cliente marcarán la producción de bienes y servicios.
- + Gestión del conocimiento. Hacer eficiente una organización seguirá siendo complicado, más si cabe, cuando las ventajas competitivas tienden a ser más volátiles. La facilidad de imitación y difusión de conocimiento contribuirán a esta volatilidad. La creatividad personal y la productividad de los trabajadores del conocimiento serán la clave. Este reto organizacional será el mayor reto de la gestión directiva de las empresas.

**GRÁFICO 1**

La humanización de la empresa va a ser decisiva en la ventaja competitiva del futuro, según este estudio, y cada vez más aparecerán procesos difíciles de automatizar o procedimentar. Los trabajadores del conocimiento serán la principal fuente de ventaja competitiva mientras las relaciones dentro y fuera de la empresa se multiplicarán con clientes, proveedores y redes de conocimiento. La obtención de valor y hacer productivo el conocimiento será el principal reto de la gestión en los próximos años.

En el **Cuadro 2** vemos el ranking de las áreas de gestión más importantes para los directivos en el futuro, siendo la gestión del conocimiento la materia más destacada a futuro por los directivos.

**CUADRO 2**

El estudio señala cómo serán las empresas del futuro y cómo se gestionarán:

1. La automatización y la mejora de procesos continuará siendo el foco de la mejora de costes de las organizaciones, pero la búsqueda de la ventaja competitiva residirá en la mejora de la productividad de los trabajadores del conocimiento.
2. La especialización crecerá. Las empresas se polarizarán debido a la demanda de personalización. Las empresas harán lo que mejor sepan hacer y el resto será obtenido en "outsourcing".
3. Colaboración dentro y fuera de la empresa será determinante, ampliada y gestionada. La ges-



tión de estas redes será una habilidad decisiva.

4. La tecnología va dirigida a mejorar las prestaciones de las personas, con nuevas herramientas de colaboración y comunicación, nuevas herramientas para adquirir, filtrar, usar datos, herramientas de apoyo a la decisión.
5. Organizaciones no jerárquicas, con autonomía de decisión para los trabajadores, que participarán activamente en los procesos clave de la empresa, incluidos los más estratégicos.

Bain Company (<http://www.bain.com/>) lleva desde 1993 haciendo una encuesta acerca de las herramientas que usan los directivos para incrementar ventas, innovar, mejorar la calidad, incrementar la eficiencia de las operaciones, planificación, etc. La incertidumbre y la globalización han hecho que la labor directiva adquiera más significación, y se buscan herramientas que ayuden a desarrollarla. Los directivos deben seleccionar herramientas que les ayuden a tomar decisiones, les conduzcan a la mejora de procesos y a obtener productos y servicios de más valor añadido.

En 2009 afirmaban después de sus análisis:

La “Innovación sigue siendo importante y difícil de ejecutar. La innovación debe ser promovida en colaboración con otras empresas, y muchos directivos piensan implicar a todos los trabajadores en la misma. La innovación colaborativa y la voz del cliente como herramienta son dos de las nuevas herramientas a utilizar por los directivos”.

Según los propios directivos encuestados el uso de herramientas colaborativas crecerán significativamente - 29% incremento en Gestión de Conocimiento, 29% Participación, 31% Voz del cliente, 33% Innovación colaborativa. También son colaborativas las herramientas que previsiblemente tendrán más uso en el mundo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

No hace falta ser muy avisado, habrá notado, que de una forma recurrente, aparece la colaboración como clave de las relaciones empresariales.

# 3. EL RENACER DE LA COLABORACIÓN

Todo apunta a un renacer de la colaboración como actitud y comportamiento empresarial y social. Science, la más acreditada publicación en el campo de la ciencia, publicó en su portada que el reto más importante para el siglo XXI es el conocimiento en cooperación. La colaboración aparece como esencial en tiempos turbulentos, cuando se tratan problemas complejos y aparentemente intratables. Es lo que pasa en el siglo XXI, la información tiende a infinito, las decisiones deben de ser rápidas, y todo está en alguna manera conectado.

El problema de la colaboración empresarial es que no existen pautas que digan cómo se desarrolla con éxito. La tecnología por sí sola no ofrece soluciones colaborativas. Es un mero instrumento.

Al contrario de lo que sucede con las ciencias empresariales la colaboración y cooperación, de distintas formas biológicas y la cooperación humana ha sido tratada por distintas disciplinas como las matemáticas, la física, la biología, la psicología, la sociología, la antropología, la computación, la economía.

En lo que respecta a la gestión empresarial la vía ha sido la construcción de espacios colaborativos usando tecnología de la información. Siguiendo la fuerte demanda de métodos y herramientas relacionadas con la Gestión del Conocimiento y de la Innovación, se ha producido una explosión de trabajos ligados a la promesa que ofrece el desarrollo de las tecnologías de la información. Esta prolífica investigación se ha materializado en la aparición de herramientas informáticas que a su vez han dado lugar a innumerables herramientas colaborativas. Por otro lado, el importante desarrollo del concepto de redes (networks), ayudado por las inmensas posibilidades de la computación, ha sido igualmente un propulsor y multiplicador del número de proyectos de investigación en el campo de la colaboración – cooperación.

Sin embargo, toda esta investigación adolece de una evidente falta de integración que nos lleva a carecer de teoría y práctica para abordar la colaboración como un campo propio de trabajo en el campo de la gestión empresarial. Desde el punto de vista del management cooperar es todavía una actividad sin fundamentos, sucede o no sucede, pero apenas sabemos por qué.

## 3.1 Las raíces de la cooperación

Hagamos un viaje sencillo por las raíces de la cooperación para lo que nos apoyaremos en la biología, las matemáticas y finalmente haremos una propuesta desde el punto de vista del management.

### 3.1.1 Desde la genética

Desde un punto de vista biológico debemos aprender de nuestros genes que han sobrevivido millones de años en un mundo muy competitivo. Dawkins<sup>2</sup> nos habla del gen egoísta para explicar la biología del egoísmo y del altruismo. Muchos han hecho una lectura rápida del nombre “gen egoísta” y han deducido, erróneamente, que la única manera de sobrevivir es ser egoísta. Yendo más lejos algunos han dicho que los genes son egoístas, ¿cómo no van a serlo los individuos?

Pero Dawkins da explicaciones más sutiles que están cercanas a la colaboración. Los genes en muchas circunstancias son egoístas adoptando ciertas formas de altruismo. No es fácil pasar de un cuerpo a otro como réplicas a través del esperma o los huevos. Algunos genes tienen más éxito que otros en ese traspaso. Para Dawkins los genes que sobreviven son los que colaboran en una función que va a sobrevivir. Por poner un ejemplo profano los genes asociados a la función de bostezar, a la que no se conoce aplicación práctica, tienen menos probabilidades de sobrevivir que los genes asociados a la función de mover el dedo pulgar (manipular teclados). Dicho, igualmente en profano, se trata de ser egoísta buscando buenas compañías.

### 3.1.2 Desde las matemáticas y la teoría de juegos

En el plano matemático, Axelrod<sup>3</sup>, quedó fascinado por la simplicidad y belleza del juego conocido como “El dilema del prisionero”. En su versión más original el juego se desarrolla así:

Hay dos prisioneros, A y B, y un banquero que paga o penaliza su comportamiento. Los prisioneros tienen dos posibilidades de comportamiento colaborar o traicionarse. Los dos actúan simultáneamente por lo que no saben a priori cual va ser el comportamiento del otro.

**CUADRO 3: DILEMA DEL PRISIONERO**



<sup>2</sup> R, Dawkins- The Selfish Gen, Oxford University Press, 2006

<sup>3</sup> R. Axelrod- The evolution of cooperation, Basic Books, 2006

Los resultados posibles son:

- + Los dos deciden colaborar. El banquero les paga 3 por la cooperación mutua.
- + Los dos traicionan. El banquero les multa con 1 (-1) por traición mutua.
- + 1 decide cooperar, 2 traicionar. El banquero paga 5 a individuo 2 y con 0 a individuo 1 por incauto.
- + 2 decide cooperar, 1 traicionar. El banquero paga a 5 a individuo 1, y con 0 a individuo 2 por incauto.

Este juego se puede hacer con otras cantidades o primando / castigando con años de condena. Pero es irrelevante porque en cualquier caso, si se piensa un poco, la opción mejor siempre es traicionar. Salvo que los jugadores sepan que se van a encontrar de nuevo.

Axelrod se preguntó cuál sería la mejor estrategia en este caso, siempre pensando en los comportamientos del otro. Se organizó un concurso para encontrar la estrategia ganadora en el juego. En el mismo participaron matemáticos de todo el mundo y curiosamente la estrategia ganadora fue la menos sofisticada de todas en todos los casos.

La estrategia es empezar cooperando y luego simplemente imitar los comportamientos del otro. Es la estrategia más estable y más segura. Pero la característica fundamental para que funcione es que los jugadores sepan que se van a enfrentar a la decisión una y otra vez. No importa cuántas veces, pero ambos NO deben saber cuándo el juego termina. Axelrod lo llamó "la sombra del futuro".

Es una perspectiva evolutiva y constructiva. A largo plazo, el objetivo es minimizar riesgos, no optimizar pérdidas. Las partes colaboran proyectando un futuro de encuentros y como en la biología se puede ser egoísta, a la vez que mantener la cooperación.

### 3.1.3 Desde la teoría de la creación de conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995), explican la creación de nuevo conocimiento como la interacción en una espiral entre individuos y grupos, y entre conocimiento tácito y explícito.

Conocimiento tácito es un conocimiento interiorizado más difícil de expresar, se demuestra en la acción, mientras el conocimiento explícito es el que puede ser expresado en formulas, modelos, escritos, manuales.

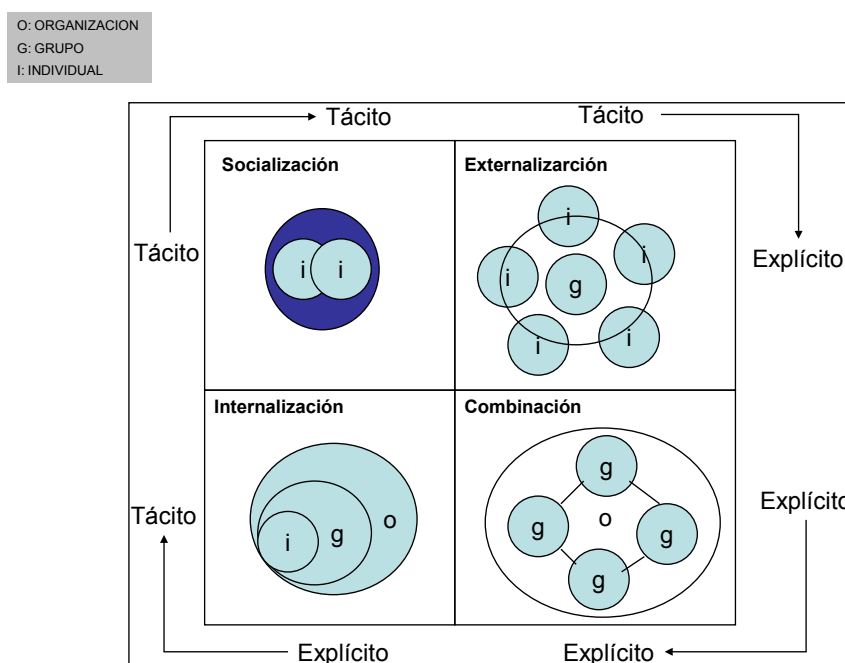
Nonaka y Takeuchi señalan que el secreto de la creación de nuevo conocimiento y por tanto la posibilidad de innovar de forma continua, está en recuperar para las organizaciones el conocimiento tácito, el rol de las personas y hacerlas interactuar / colaborar. El modelo SECI expresa esta propuesta en la que se producen estadios de conocimiento diferentes en una espiral de creación constante tal como se expresa en la siguiente tabla y en el grá 2.

**CUADRO 4: MODELO SECI DE CONVERSIÓN DE CONOCIMIENTO**

	Conversión Conocimiento	Se produce entre
Socialización	Tácito a tácito	Individuos
Externalización	Tácito a explícito	Individuos a grupo
Combinación	Explícito a explícito	Grupos a grupos
Interiorización	Explícito a tácito	Grupos a individuos

De una forma gráfica se expresa en el siguiente Gráfico.

**GRÁFICO 2**



El conocimiento se crea entre individuos de forma tácita, se intercambia de tácito a explícito en grupos que construyen metáforas y analogías para entenderse y crean nuevo conocimiento, se explicita y se difunde entre distintos grupos y organizaciones y cuando es experimentado en la práctica vuelve al individuo en forma de conocimiento tácito.

Ésta es básicamente la contribución seminal de Nonaka y Takeuchi a la teoría de la cooperación. Nos da una perspectiva de cómo el conocimiento fluye entre individuos y grupos teniendo en cuenta la dualidad y doble perspectiva del conocimiento (tácito y explícito).

Nonaka y Takeuchi siempre han dicho, y nosotros también desde el principio de nuestros trabajos, Arbonies (1996)(2006)<sup>4</sup> que no se puede gestionar el conocimiento sino las interacciones entre grupos e individuos para crear nuevo conocimiento. Por esta razón la disciplina del Knowledge

<sup>4</sup> A. Arbonies- Conocimiento para innovar, Diaz de Santos 2006

Management (Gestión de Conocimiento) se ha preguntado acerca de la naturaleza de estas personas y grupos para hacer que fluya el conocimiento. Los grupos y organizaciones tradicionales son en su opinión las organizaciones menos indicadas para que el conocimiento fluya.

Los viejos modelos de comunicación se basan en un modelo lineal que va desde un emisor a un receptor y donde la clave de la buena comunicación es que el mensaje llegue sin ruido, limpio y claro. Este modelo mental es muy lógico racionalmente pero olvida que en la mayoría de las ocasiones no es el mensaje lo que importa sino cómo éste impacta en lo que ya tenemos interiorizado. En este sentido el contexto del receptor y del emisor son fundamentales.

## PASO 2: ENTENDER POR QUÉ COLABORAN LAS PERSONAS

La mayoría de las veces pensamos en la colaboración como un acto de voluntad binario. O se colabora o no. Solo sabemos lo que pasa a posteriori y entonces podemos describir si se ha colaborado o no.

Pero ¿podemos promover la colaboración? Los estudios sobre la colaboración en otras ciencias nos dan algunas pistas para no caminar en la oscuridad:

- Las personas son proclives a colaborar siempre que después exista reciprocidad. Lo que más temen es quedar como ingenuos habiendo aportado algo sin recibir.

### 3.1.4. Un modelo colaborativo como base de las CoPs

Con el modelo buscamos apoyar la actuación de la Comunidad de Práctica en un modelo colaborativo. Para ello y después de analizar someramente todas estas pistas que nos dan la genética, las matemáticas, la gestión del conocimiento y las comunidades de práctica podemos sintetizarlas y agregarlas, vamos a crear un modelo propio. Un modelo es una tarea de investigación de singular importancia. Se trata de construir una cierta “teoría” a través de la modelización.

Un modelo es un “marco” que según Cameron y Whetten<sup>5</sup> nunca se puede juzgar como bueno o malo, sino como útil o lo contrario. Debe ser minimalista y memorizable. No es una lista de temas sino un sistema de premisas y relaciones, que para que funcione, debe apoyarse en constituyentes que podemos identificar y empezar a monitorizar, medir etc.

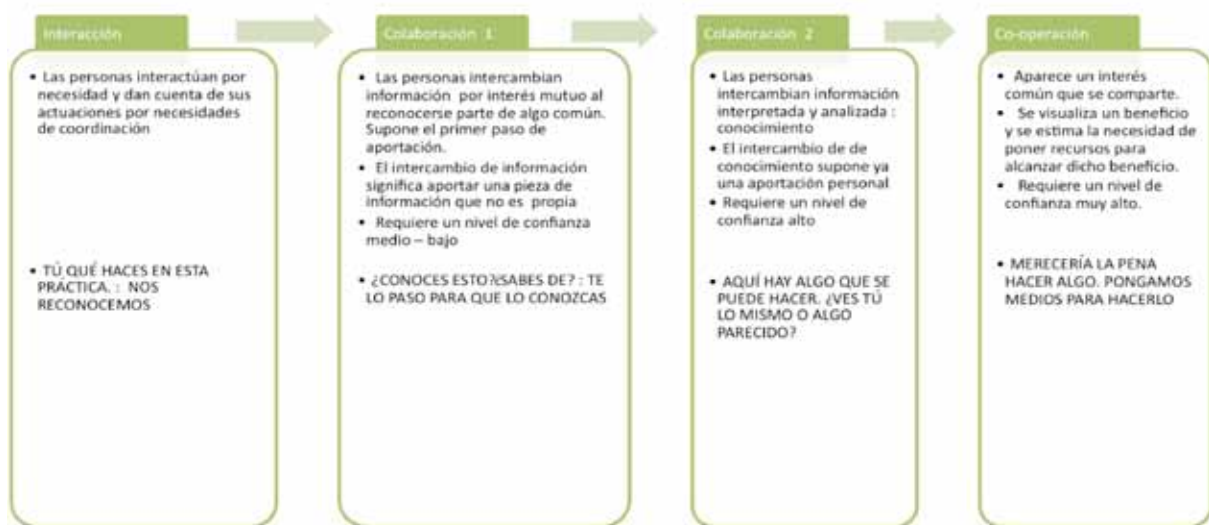
Vamos pues a seguir estos consejos y apoyarnos en las evidencias que nos dan las teorías de la colaboración y proponer los constituyentes del modelo:

<sup>5</sup> K. Cameron and D.A. Whetten- Organizational Efectiveness, Academic Press 1983.

## Constituyentes del modelo

- + Reciprocidad como base de la confianza. Hay circunstancias en la que se puede ser egoísta a la vez que altruista. Tenemos un fondo egoísta de intereses, sobre todo no queremos perder y que el otro gane todo, así que la clave está en la estrategia TIC-TAC, así la denomina quien la descubriera, Axelrod. Tic Tac significa ojo por ojo y diente por diente en términos cooperativos, podemos empezar siendo generosos, y empezamos cooperando – TIC- si los demás responden igual- TAC. Y dejamos de cooperar cuando a un acto de aportación (tic) no le sucede un acto recíproco (tac) porque empezamos a temer que nos quieren utilizar y se nos quedará cara de tontos. El temor a “perder” de esta manera paraliza la colaboración.
- + Colaboramos en proyectos futuros. La segunda cuestión que hemos aprendido es que debe proyectarse un futuro- la sombra del futuro – y hacer entender a los posibles colaboradores que se trata de cooperar una y otra vez. No un acto único de cooperación. No se trata de repartir el presente, sino de construir algo juntos.
- + Primeros movimientos en positivo. Deducimos que para poner en marcha esta estrategia entre varias partes es necesario:
  - + Hacer que el primer movimiento sea cooperar
  - + La cooperación debe hacerse sobre el futuro
  - + Los miembros deben saber que se volverán a ver sin solución de continuidad
- + El conocimiento reside principalmente en los individuos no en las organizaciones. Para cooperar los primeros que deben ser enganchados son los individuos no las empresas.
- + Reglas de participación. Para que el conocimiento fluya el contenido es importante, pero es igualmente importante el contexto. No escatimar recursos en la contextualización es el mensaje.
- + Es un proceso helicoidal. Se pasa varias veces por lo mismo pero cada vez desde mayores alturas ( mejores perspectivas y más confianza). Este proceso es helicoidal, no es un proceso lineal.
- + Constructivismo. Siempre hablamos de construir la colaboración y por lo tanto provocarla, no se trata de identificarla y describirla sino de promoverla.
- + Crecer en confianza y perspectiva. Una colaboración se construye si se actúa. Se pasa de la interacción a la colaboración cuando compartimos información y conocimiento y cooperamos cuando vislumbramos un futuro común.

## CUADRO 5: Modelo de Cooperación I2C2 (Intercambio información, creación conocimiento)



Desde un punto de vista práctico nos interesa movernos de izquierda a derecha para lo que planteamos estos estadios:

- + Interacción - fase inicial. Las personas están juntas por algún propósito general y mantienen una actitud de interacción ligera intercambiando comentarios y opiniones sin compromisos específicos.
- + Colaboración - información. Se inicia cuando personas que han pasado por las fases anteriores empiezan a intercambiar información sobre un asunto común.
- + Colaboración – conocimiento. Se inicia cuando personas que han pasado por las fases anteriores encuentran un área de interés, se reconocen y comienzan a intercambiar conocimiento ( hacen significativa la información que aportan con su conocimiento ) y esto ya es dar algo propio y personal. Supone un paso de dar información ( de otros ) a dar algo propio elaborado y en otros casos nacido de la experiencia de aplicación de uno mismo.
- + Cooperación. En el curso de la colaboración puede surgir la necesidad de crear algo juntos, y para ello algunas personas comparten perspectivas (“sería bueno hacer algo como X”) y empiezan a pensar en los medios que necesitan para construir lo que desean. Cuando ponen esos medios ( aquí ya intervienen las organizaciones que ponen los medios y los financian ) estamos en la cooperación.



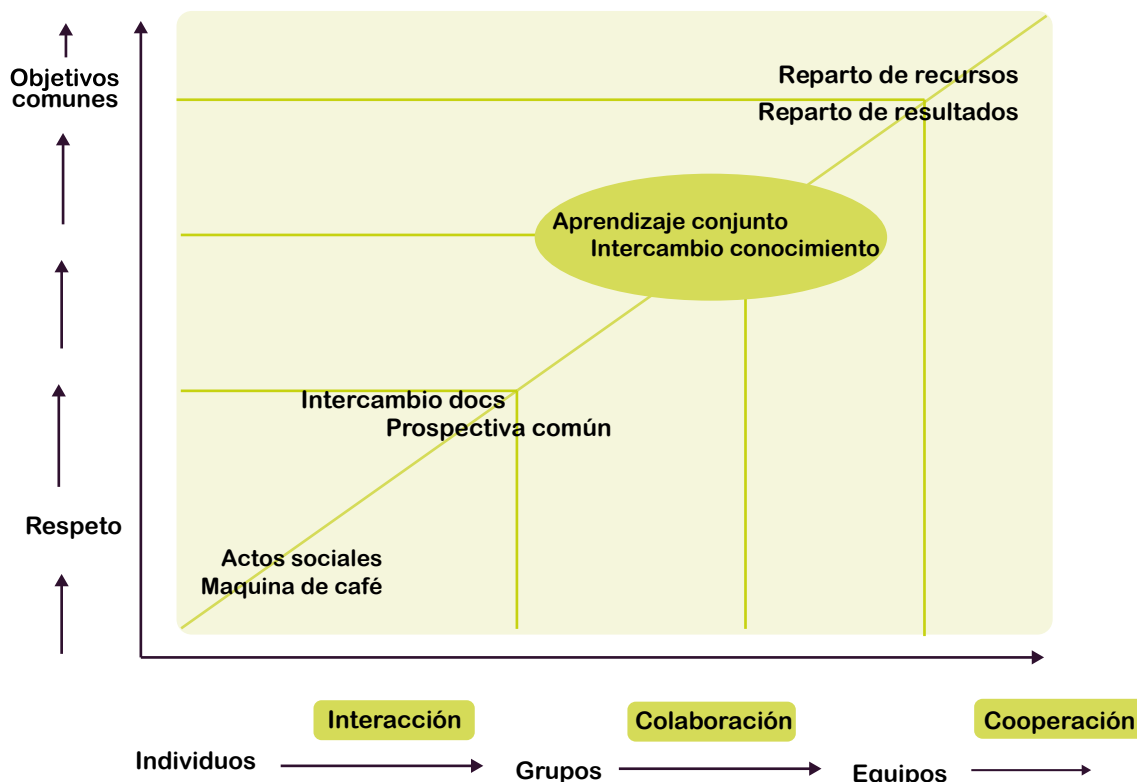
En el otro eje fomentamos actitudes colaborativas ( en mayúsculas en el cuadro anterior ):

1. **RESPECTO.** Respeto y reconocimiento del otro
2. **INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.** Buena voluntad, equidad, todos tienen algo que aportar unos conocimiento científico otros conocimiento tácito y experiencial
3. **VISIÓN COMPARTIDA.** Fomentamos la confianza con el intercambio de conocimiento y visión compartida
4. **OBJETIVOS COMUNES.** Buscamos objetivos comunes

En el nivel de interacción se intercambia información (por ejemplo documentos, links de internet, etc.), mientras que en el nivel de colaboración la diferencia es que las personas y los grupos aportan conocimiento (interpretación de la información para un fin). En el nivel cooperación lo que sucede es que ya se comprometen objetivos (resultados) y recursos (trabajo, inversión) para conseguirlos, por lo que se llega a un acuerdo de reparto tanto del esfuerzo como de la recompensa o beneficio.

Así que si representamos en uno de los ejes los niveles de relación y en el otro la maduración de actitudes hacia la cooperación tenemos el siguiente modelo:

**GRÁFICO 3: MODELO DE COOPERACIÓN**



Podemos sintetizarlo en el siguiente cuadro:

**CUADRO 6: MODELO DE COOPERACIÓN**

Interacción	Primer reconocimiento	Actitud : Respeto – reconocimiento del otro
Interacción primer movimiento	Intercambio de información entre individuos	Actitud: Vamos a compartir lo que sabemos para iniciar la reciprocidad TIC-TAC
Colaboración	Intercambio de conocimiento entre individuos	Actitud: Tenemos intereses comunes y podemos aprender juntos. Sigue el TIC-TAC
Cooperación	Intercambio de conocimiento entre grupos y empresas	Actitud: Podemos fijar unos objetivos comunes y diseñamos juntos una manera de alcanzarlos con la idea de que deseamos compartir esfuerzos y resultados

## PASO 3:

### ESTABLECER LOS PRINCIPIOS Y EL MODELO COLABORATIVO

1. El promotor de la CoP debe tener los principios colaborativos como su cuaderno de bitácora sobre todo tipo de circunstancias y sobre todo ante imposiciones e intentos de coger atajos.
2. Su vocabulario es : reciprocidad, asuntos de futuro, confianza.
3. La colaboración es como una tijera de dos hojas. En una hoja está la escala que va de la interacción a la colaboración y a la cooperación. En la otra hoja está la escala de valores a fomentar.
4. Son las dos hojas de la tijera las que cortan la tela, no una sola, y deben caminar al unísono.



# CAPÍTULO 2



## Comunidades de Práctica



# 1. INTERACTUAR, COLABORAR Y COOPERAR

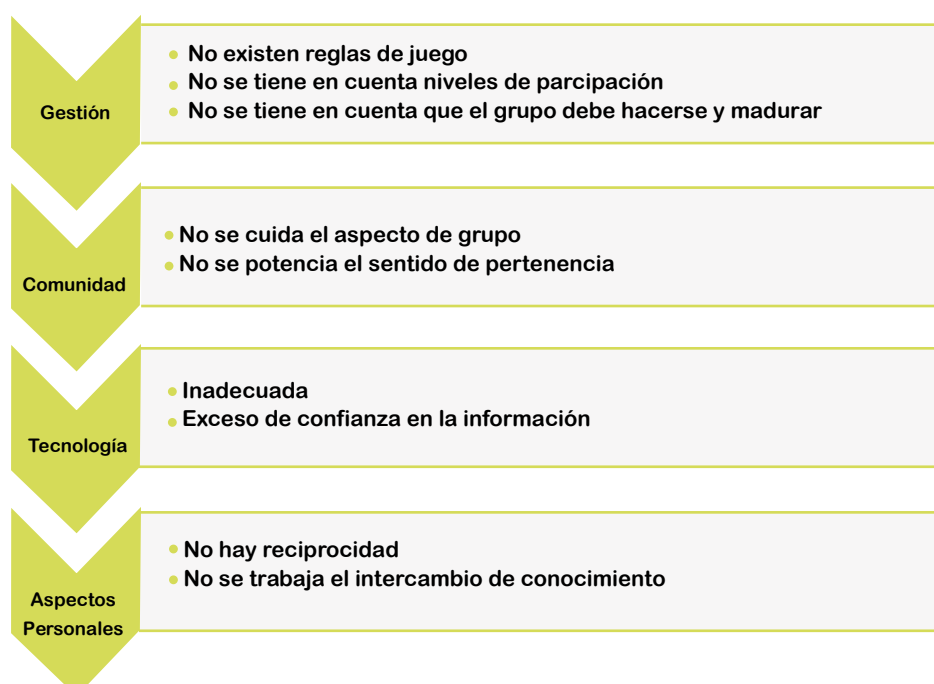
## 1.1 Interacción

La mayoría de los trabajadores hoy en día invierten la mayor parte de su tiempo en interacciones con otras personas por lo que las organizaciones han empezado a preocuparse por las BARRERAS organizacionales que impiden la interacción.

Podemos hablar de barreras físicas (espacio y tiempo), técnicas (falta de herramientas y métodos) y otras sociales, (jerarquía rígida), emocionales o culturales ancladas en el comportamiento habitual de las personas.

Muchas veces la solución se afronta desde una perspectiva técnica, software colaborativo, intranets, sin derribar otro tipo de barreras y los efectos son por lo general poco alentadores. La promesa de comunicación constante que nos traen las tecnologías de la información, conectividad, ubicuidad, y gran capacidad de transmisión de información a coste casi cero, han exacerbado esta visión optimista del trabajo en red pero los foros y redes que no tienen en cuenta otras consideraciones fracasan. Algunas de las causas de fracaso en las redes son las que mencionamos en el Cuadro 7.

**CUADRO 7: CAUSAS DE FRACASO EN LAS REDES**



Para solucionar estos problemas se está recuperando la idea e implantando en numerosas organizaciones, el concepto de las Comunidades de Práctica (CoP) para tratar de que las personas intercambien conocimiento y salgan beneficiadas ellas mismas. Se trata de que la Comunidad sea un espacio de trabajo y de aprendizaje. Las comunidades de práctica son un intento genuino, diferente de los equipos convencionales, para abordar las barreras que existen en la interacción entre personas.

### **ERRORES COMUNES CON LAS HERRAMIENTAS COLABORATIVAS Y LAS CoPs**

Un error muy común es dejar todo el comportamiento colaborador a una herramienta colaborativa o portal. La idea que subyace en este comportamiento es pensar que depositando información las personas comparten conocimiento. Este es un error porque muchas veces se confunde la posibilidad de crear “comunidades” en herramientas de software con el propio sentido de la comunidad.

Por otro lado existe la costumbre de hablar de comunidades abiertas a los grupos de intercambio en foros, grupo de interés, o grupos en redes sociales que tienen un interés común. La experiencia dicta que estos grupos apenas pasan del intercambio de opiniones y no pueden ser considerados Comunidades de Práctica en el sentido que aquí le damos.

## 1.2. De la interacción a la colaboración y a la cooperación

Si las barreras físicas y las barreras técnicas tienen sin duda su importancia, las realmente importantes son las barreras sociales. Durante mucho tiempo las organizaciones han sido diseñadas para ejecutar procesos predefinidos, de forma que el intercambio de conocimiento no ha estado en el punto de mira. Es necesario pues arbitrar nuevas formas organizativas que permitan solventar las barreras sociales y culturales y las Comunidades de Práctica son una forma de conseguirlo.

Existe una dificultad intrínseca en el propio intercambio de conocimiento que nace de que cada persona tiene unos contextos particulares, en lo que conoce profesionalmente, en las prácticas de esa profesión o actividad. Esta dificultad determina que el intercambio de conocimiento no se produzca de forma inmediata, a voluntad, sino que exige la creación de contextos comunes y como veremos la creación de un sentido de comunidad que permitirá ese intercambio de conocimiento.

Si la madurez de un grupo, alcanza un importante sentido comunitario alrededor de una práctica entonces podemos escalar desde la interacción a la colaboración y a la cooperación.

Si en la interacción actuamos juntos (a veces sin buscarlo) en la colaboración se producen intercambios de información y conocimiento y en la cooperación se produce ya el salto a definir

objetivos- propósitos y sobre todo a involucrar y arriesgar recursos en su consecución. Por eso debemos distinguir Interacción- Colaboración y Cooperación.

## 1.3 Compartir información y conocimiento

Partimos de la convicción de que compartir información y sobre todo conocimiento son actos intrínsecamente humanos. De hecho es un comportamiento clave para la supervivencia de las organizaciones por lo que podemos afirmar que éstas deben procurar tiempo y espacio para que las personas intercambien información y conocimiento.

En la vieja sociedad industrial este intercambio de información y conocimiento estaba confinado al ámbito de los directivos. Ahora sin embargo podemos colocarnos en el extremo opuesto de manera que se podría afirmar que es este intercambio el que configura las relaciones. Nosotros venimos sugiriendo que realmente si esto es así, las organizaciones deben cambiar de esquemas jerárquicos de comunicación a sistemas holísticos donde todas las personas pueden seguir comportamientos de captación e intercambio de conocimiento. Si así fuera ganaríamos todos, las personas porque aumentan su caudal de competencias, y las organizaciones porque tienen empleados que utilizan dichas competencias para crear valor.

Sin embargo y por desgracia lo que suele suceder es que las viejas estructuras organizativas quieren acomodar comportamientos de intercambio y creación de conocimiento y se enfrentan a constantes contradicciones.

Una forma de salvar contradicciones es utilizar una estructura paralela a la estructura jerárquica en donde se concentre la actividad de intercambio y creación de conocimiento y se haga sistemática. Las comunidades de práctica como luego veremos, pueden ser estos lugares de “alta energía” en donde se crea conocimiento y convertirse en el banco de pruebas de la organización para el intercambio y creación de conocimiento.

De esta forma podemos utilizar las Comunidades de Práctica como el elemento dinamizador del cambio siguiendo un importante principio de gestión del cambio que nos advierte de la ineficiencia de los discursos para cambiar.

Como intercambiar conocimiento es un acto humano las personas necesitan experimentar este comportamiento y convencerse de que merece la pena comportarse así. No debemos olvidar que debemos aprender a colaborar porque hasta ahora la esencia de la actividad empresarial ha sido la competición. El modelo de colaboración I2C2, presentado en el Capítulo 1, trabaja en esta dirección.

# 2. COMUNIDADES DE PRÁCTICA

## 2.1 Nacimiento del concepto

Wenger<sup>6</sup> (del que extraemos una reseña bibliográfica en página 76), es uno de los autores más populares relacionados con las CoP, pero ha sido, en nuestra opinión, Seely Brown quien ha dado con la clave que diferencia a una CoP de otros grupos como comunidades de interés, o de aprendizaje.

Para Seely Brown la palabra “práctica” es fundamental, muchas veces trivializada, para concluir que en una CoP se produce creación de conocimiento, innovación y aprendizaje mientras se trabaja en la práctica diaria, lo que convierte a las CoPs en un concepto clave como unidad básica de análisis y de intervención.

Las comunidades de práctica son construcciones naturales promovidas por las personas, a veces por las organizaciones, que emergen, y sobreviven en las más duras condiciones, incluso en las organizaciones más jerárquicas y burocratizadas. Responden a la necesidad de que las personas que están en una práctica se reconozcan en la misma, dándose unos a otros cierto grado de credibilidad y confianza, para generar sentido de comunidad. En estas comunidades de práctica, se busca sobre todo la acción (práctica), y si se libera esta fuerza y se permite la innovación, el aprendizaje llega por añadidura (aprender haciendo) para hacer que las personas pasen de capaces a competentes, mientras fluye la información y se refuerzan los signos de identidad que permiten diferenciar quién pertenece o no a dicha comunidad.

Una CoP es una buena respuesta para trabajos en condiciones de incertidumbre. Cuando la tarea es indefinida, no predecible, y basada en la información, donde el aprendizaje es decisivo, y crear nuevas maneras de hacer las cosas, es un acto intelectual y no físico, se necesitan condiciones nuevas de trabajo. La CoP rescata una capacidad de decisión colectiva cercana a la práctica, y hace que los portadores de conocimiento se apoderen del proceso en una parte sustancial, para crear valor<sup>7</sup>. Aquí aparece otro elemento recurrente porque la capacidad de decisión, genera sentido de propiedad de la actividad y motivación, frente a procesos “impuestos”. En realidad, crear una CoP es un acto de liberar capacidad de decisión a los que están en la práctica y pueden no solo hacer bien el trabajo, sino mejorarlo, innovar y seguramente dar más de lo que se les pide.

En la CoP la fuente de energía que renueva capacidades y competencias es la práctica y la reflexión sobre esta práctica en comunidad. Se aprende haciendo, y reflexionando sobre lo que se hace.

---

<sup>6</sup> Wenger, Etienne (1998), *Communities of Practice*, New York, NY: Cambridge.

<sup>7</sup> La mayoría de grupos de desarrollos de nuevos productos no llegan a ser CoPs, aun siguiendo esquemas de relación multidisciplinaria y concurrencia de fases, porque el sistema de interacciones está programado, a costa de perder capacidad de innovación, rapidez de respuesta y aprendizaje. El proceso en esencia no pertenece a sus miembros sino a un Jefe de Producto o similar.

Si el desempeño es colectivo no tiene ningún sentido hablar de competencias individuales que en realidad crean disfunciones que anulan los ingredientes imprescindibles del rendimiento a saber: “pasión”, “entusiasmo”, “generosidad”, “confianza”.

Las CoP capturan la esencia práctica para intercambiar y crear conocimiento de manera compleja. Y aunque no podamos manejar la complejidad sí podemos trabajar facilitando las relaciones entre sus miembros, y aceptando que el conocimiento es una ecuación compleja entre agente, contenido y contextos o situaciones. Aceptar esta complejidad significa que aceptamos las situaciones paradójicas y emergentes como forma de creación de conocimiento (Stacey 8) (Nonaka9).

## 2.2 El concepto recuperado para la colaboración y la creación de conocimiento

Las CoP han existido desde siempre en las organizaciones de manera informal pero la Gestión del Conocimiento las ha recuperado para el diseño de organizaciones. La CoP es un lugar donde puede fluir el conocimiento, es un espacio – tiempo donde es más fácil y más rápido crear conocimiento y alcanzar soluciones.

Debemos dejar atrás la tentación de pensar que basta con dejar documentos en algún sitio y permitir el acceso o intercambiarlos para que se haya producido una transmisión. El intercambio de documentos, que pueden ser conocimiento explicitado, no es suficiente para aprender y conocer. Lo que necesitamos es intercambiar y crear nuevo conocimiento.

La teoría del conocimiento nos dice que existe un gran volumen de conocimiento tácito que no circula en documentos y que aparece solo en caso de necesidad. Los expertos en una materia no aplican siempre la misma receta a todas las situaciones y problemas, sino que reflexionan acerca de la situación, capturan parte de su experiencia en forma de conocimiento práctico (con perspicacia) y lo traen al presente para elaborar formas de solución. Si elaboras formas de solución con otras personas estás compartiendo.

Conocer es un acto humano. El acto de conocer involucra siempre a un conocedor, que conoce algo en un contexto determinado. Conocer una disciplina no es disponer de información sino usarla adecuadamente para un propósito. Por lo tanto en la CoP de forma general se tratará de aportar problemas –situaciones, establecer contextos, aportar información y conseguir soluciones

La vieja metáfora de la comunicación que nos habla de mensajero – medio - mensaje y receptor constituye un error de base que señala que hay que hablar claro (y que haya ausencia de interferencias) para que el interlocutor capte el mensaje. Lo que generalmente produce efecto no es meter más contenidos en la cabeza de los interlocutores sino aprender a conocer el contexto en el que se mueven y después actuar sobre ese contexto. Pero eso exige paciencia para contextualizar qué es lo que buscamos en la CoP.



La metáfora comunicativa imperante en una sociedad de la inmediatez es la que tiene tres componentes:

1. Mensaje
2. Medio
3. Receptor

Todos los esfuerzos de la comunicación por lo general se centran en trabajar el mensaje ( de forma clarificadora, erudita, creativa, visual etc), o en disminuir los “ruidos” para que el mensaje no se distorsione. Pocas veces se trabaja en entender al receptor y su contexto. De hecho la secuencia debería comenzar por ahí, porque el receptor ya tiene cosas dentro, no es un receptáculo vacío. La comunicación debería empezar por entender lo que tiene en su mente para luego dirigir mensajes y elegir medios adecuados a su contexto. Pero eso es demasiada humildad y prima la interpretación rápida de lo que necesita.

En esta forma de transferencia hay dos posibles motivos para el rechazo o falta de respuesta ( lo entiendo pero no me involucro ). El primero es que no me escuchan y hablan su idioma lo que suena a interés, el segundo es que ya estoy saturado de estos intentos y no me engancha.

**CUADRO 8: Teoría de la comunicación clásica e intercambio de conocimiento**

El modelo imperante de comunicación que subyace en muchas manifestaciones es el Modelo de Shannon y Weaver



En este modelo lineal existe un emisor y un receptor, y el énfasis está puesto en evitar las interferencias y el ruido. Hablar claro.

Si se adopta este modelo para el aprendizaje y transmisión de conocimiento y se usa la idea de transferencia parece que quisiéramos meter nuestro conocimiento en la cabeza del receptor pero esto no es y nunca será así, porque el receptor ya tiene dentro “conocimientos”. Si existe una conversación son dos conversaciones las que entran en juego, si están varias personas, varias conversaciones están en juego. Lo que importa no es que sumemos conversaciones sino una nueva que ya nos pertenece como grupo. Eso es el embrión de una comunidad de práctica, un lugar donde se va generando una comunidad y conversando alrededor de una práctica de forma fluida y apreciativa ( cada

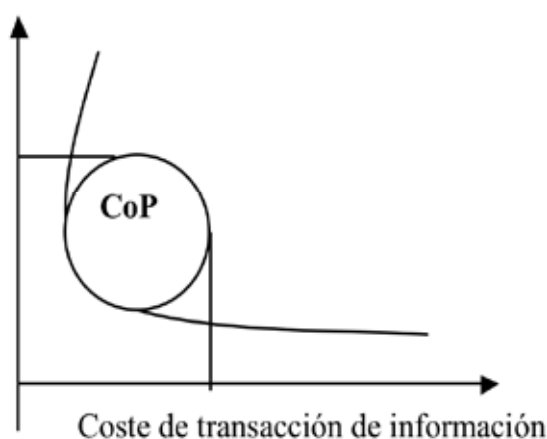
vez la conversación gana en visión y contenido – insights )

El modelo debe ser revisitado para incorporar en esa teoría de la comunicación el contexto del emisor y el contexto del receptor. La comunidad de práctica nunca cultiva la comunidad tanto como la práctica, es decir quiénes son sus practicantes y el contexto en el que actúan.



Las comunidades de Práctica son entonces el lugar donde el coste de transferencia de información y creación de conocimiento es menor y podemos definir las como “grupos de personas que comparten información, perspectivas y experiencias prácticas, alrededor de un área de interés común”. El coste de transacción de información con uno mismo es casi 0, yo me entiendo, mientras que empieza a crecer exponencialmente hasta tender a infinito con el número de personas y la variedad de práctica. Las comunidades se sitúan en el punto adecuado para manejar estos intercambios, dentro de ellas puede lograrse que el conocimiento fluya y no se estanque. Mientras que en la organización el conocimiento se estanca y es pegajoso (el bunker de un campo de golf) , en las Comunidades de Práctica fluye ( el green de un campo de golf).

Nosotros añadimos a esta definición que el propósito final del grupo sería no solo intercambiar cognitivamente información o perspectivas (saber de algo) sino llegar a realizar acciones conjuntas en colaboración (intercambiar maneras de hacer y práctica) y realizar proyectos de futuro ( trabajar juntos para mejorar la práctica ).



Una comunidad de práctica puede girar alrededor de una disciplina, una habilidad, un tema, un sector, subsector, un proceso etc. etc. Las CoPs se sostienen por el interés de los miembros que se reconocen entre sí como practicantes de la actividad y valoran la experiencia de sus miembros. No descansan solo en la cognición (saber) sino en la aplicación y en los aspectos prácticos, en la determinación de lo que funciona y de lo que no funciona.

El conocimiento práctico es generalmente un conocimiento tácito que exige un especial cuidado en su transmisión. No puede transmitirse de forma convencional, a través de un manual, sino que exige interacción y colaboración.

En el curso de las interacciones, como decimos, si además de información, se intercambian ideas, maneras concretas de hacer las cosas, y se comentan los propósitos de futuro, no cabe duda de que nacerá un sentido comunitario basado en la confianza de los miembros.

La CoP es como un vaso comunicante que desarrolla sentido comunitario y práctica. Podemos representar la CoP como una balanza entre la comunidad y la práctica:

- + Comunidad: personas que se respetan, reconocen, intercambian información, conocimiento y hacen algo juntas.
- + Práctica: Acción experiencial de poner en práctica un conocimiento y reflexionar sobre dicha acción para aprender.

Si tomamos el ejemplo que nos ocupa la Comunidad de Práctica de Marketing Educativo en los centros de formación profesional de la Comunidad Autónoma del País Vasco, éste sería la representación de su contenido:

**GRÁFICO 4: COMUNIDAD Y PRÁCTICA PESAN LO MISMO**



Las comunidades que pueden ser virtuales pueden darse en cualquier lugar, vinculando a individuos dentro de las unidades de negocio de la empresa y a lo largo toda su la cadena de valor. En algunos casos, pueden funcionar de forma independiente con respecto a las organizaciones que las crean o que contribuyen a su creación. Las comunidades pueden estar formadas por empleados, clientes, proveedores y socios, los cuales irán evolucionando lo necesario para cumplir sus objetivos.

Generalmente, las comunidades surgen de forma natural y espontánea. Podemos capitalizar la tendencia natural de las personas a formar estas comunidades y de hecho en muchas empresas, las comunidades están vivas y prosperando, sepan los directivos de su existencia o no. De hecho, estas comunidades surgen a menudo en organizaciones donde existen empleados creativos que tienen la tarea de ser más productivos y de resolver problemas de negocio.

Las comunidades evolucionan a medida que los empleados intentan dar con medios eficaces que sirvan para encontrar y compartir conocimientos importantes. Trabajando a través de canales informales, las personas interesadas se relacionan para encontrar, enseñar, y apoyarse mutuamente. Se ayudan mutuamente a entender y gestionar el exceso de información que recorre la mayoría de las organizaciones.

## 2.3 ¿Son las CoPs aprendizaje o trabajo?

### PASO 4:

### IDENTIFICAR COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN

Las comunidades de práctica se crean naturalmente. Grupos de personas interactúan alrededor de una práctica y poco a poco intercambian información y conocimiento de forma natural sin que nadie se lo pida. Éste es un comportamiento humano que las organizaciones deben aprovechar.

Para ello es oportuno IDENTIFICAR posibles comunidades de práctica en las organizaciones para potenciarlas.

Las señales que me dicen si hay una comunidad de práctica son:

- Hay una práctica acotada.
- Hay un grupo de personas que periódicamente intercambian información y conocimiento alrededor de esa práctica.

Estas comunidades las podemos calificar de:

- Emergentes – cuando no son visibles y solo intercambiando información de forma puntual y no organizada.
- En desarrollo- cuando son visibles, los líderes están identificados y realizan actividades de intercambio de información y conocimiento con cierto nivel de formalización.
- Maduras – cuando son visibles, los líderes están identificados realizan actividades de intercambio de información y conocimiento con un alto grado de formalización.

Para identificar estas comunidades es realizar un programa de Buenas Prácticas y en el desarrollo del mismo ver si existen grupos de personas estables que soportan una práctica concreta.

La respuesta rápida es que son las dos cosas porque hoy trabajamos aprendiendo.

Una paradoja del momento en que vivimos es la abundancia de información y el poco tiempo que tenemos para procesarla. Súmese a ello la gran rapidez con la que nace nuevo conocimiento que hace obsoleto el que ya teníamos.

El coste de adquirir información y procesarla para crear valor es muy alto, sobre todo cuando nos inoficamos con el exceso de información. Procesar la información es convertirla en algo significativo y provechoso, pero la falta de tiempo a veces nos confunde y nos limitamos a ACUMULAR INFORMACIÓN.

Queremos además ir más allá de crear repositorios y bases de datos. No se trata de información sino de conocimiento, algo aplicado a la actividad de los miembros que comparten conocimiento, por lo que una CoP debe organizarse alrededor de una práctica concreta que haga decir a sus miembros que asistir a la misma les permite hacer mejor su trabajo diario.

Muchas organizaciones han entendido las ventajas de la colaboración y la cooperación pero han usado herramientas muy débiles para lograrla. De hecho es bastante frecuente ver cómo muchas empresas y organizaciones se ahogan en un sinfín de reuniones, información dispersa, obteniendo ansiedad y falta de orientación.

Una solución puede ser digerir y aprender juntos en comunidad.

De alguna forma la respuesta a la pregunta de si estamos ante un aprendizaje o trabajando, diríamos que estamos aprendiendo mientras trabajamos y aplicamos. El éxito se obtiene si estando en la comunidad somos mejores cuando “volvemos” a nuestro trabajo.

Podemos ver qué significa trabajar en la sociedad del conocimiento y qué significa ser un trabajador del conocimiento.

## 2.4 Trabajo y empresas basadas en el conocimiento

La verdadera revolución de nuestro tiempo es el cambio en la esencia del trabajo. En la empresa basada en conocimiento pasamos de contar con trabajadores que cumplen órdenes a empleados y colaboradores que deciden por sí mismos cuál será su contribución a los objetivos de la empresa. Esta contribución será mayor en la medida en que formen parte del proyecto empresarial y establecerán su productividad en términos de calidad e innovación gestionada y manejada por ellos mismos.

La empresa y las organizaciones piden a los empleados este tipo de comportamiento pero los empleados necesitan algo a cambio. No se puede pedir un cheque en blanco a los colaboradores. La organización debe ofrecer espacios para el aprendizaje y el crecimiento personal.

La complejidad en los asuntos humanos nace de los distintos intereses de las personas, y en sus múltiples identidades, cambiantes incluso en un individuo durante un mismo día, lo que hace que para conseguir crear conocimiento, sea necesario reconocer en los grupos interacciones que pueden ser promovidas, rediseñadas, y potenciadas desde la misma base relacional. Ésta es una nueva dinámica de trabajo y necesita entrenarse.

Una manera clásica pero ineficaz para cambiar el comportamiento organizativo es acudir a las numerosas técnicas de recursos humanos que tratan de encontrar la respuesta en el cambio individuo a individuo, cuando el cambio debe ser colectivo. La coherencia no se impone sino que nace de la raíz, no se impone y se hace progresivamente no separando personas adeptas y no adeptas al cambio.

En este sentido las CoPs ofrecen una estructura organizativa natural e incardinada en las organizaciones que pueden resolver el conflicto de intereses entre individuo y organización y la paradoja entre reflexión y acción y entre las buenas razones para implantarlas encontramos las siguientes:

- + Se trabaja sobre una práctica y sobre la natural inclinación de las personas a mejorarla en la medida que sus miembros mejoran.
- + Los miembros comparten un contexto socio-cultural, y un sistema de asunción de ideas que les permite intercambiar conocimiento ante problemas/ oportunidades concretas de forma rápida y con bajos costes de transacción.
- + La naturaleza de la práctica combina la exploración de lo nuevo con la aplicación sobre lo conocido y produce valor mientras que genera un sentido de identidad a los miembros.
- + Los individuos aprenden y transforman capacidad en competencia.
- + La rueda continúa en una espiral virtuosa de Intercambio y Creación de Conocimiento organizacional.

## Trabajo del conocimiento

¿Qué es un trabajador del conocimiento? ¿Cómo se mide lo que la gente sabe? ¿Son los títulos académicos el único indicador? ¿Qué pasa con las habilidades y conocimientos que nacen de la experiencia? ¿Cómo medimos las habilidades?

Como dijo Drucker en los países desarrollados, el desafío principal ya no consiste en lograr que el trabajo manual sea más productivo; al fin y al cabo sabemos hacerlo. El principal desafío consistirá en lograr que los trabajadores del conocimiento sean más productivos.

Factores que determinan la productividad del conocimiento:

- + Debemos empezar por plantearnos la pregunta ¿Cuál es la tarea? En el trabajo manual la tarea viene dada, mientras en el trabajo del conocimiento no se programa al trabajador. La tarea no programa al trabajador sino al revés. Definir la calidad en el trabajo del conocimiento y convertir esta definición en productividad es en buena medida lo mismo que definir la tarea.
- + Imponer la responsabilidad por su productividad a los propios trabajadores del conocimiento. Estos deciden de qué se responsabilizan, en términos de calidad, cantidad y coste. Deben tener autonomía lo cual entraña responsabilidad.
- + Establecer que la innovación continua es parte del trabajo.
- + Solicitar y exigir el aprendizaje continuo, pero también auto- exigirse enseñanza continua por parte de la empresa. Los dos aspectos son parte intrínseca del puesto de trabajo.
- + La productividad no es cuestión de cantidad, básicamente, sino de calidad de lo obtenido.
- + Exige que el trabajador del conocimiento sea tratado como un activo y no como un coste, ya que los costes se tratan de reducir pero los activos se hacen crecer.
- + Requiere que los trabajadores del conocimiento deseen trabajar para la empresa por encima de todas las demás oportunidades. El conocimiento que reside entre sus orejas es un enorme activo fijo, completamente portátil de manera que la empresa los necesita a ellos más que ellos a la empresa, al contrario del trabajador manual.

Para lograr que los trabajadores del conocimiento sean más productivos hacen falta cambios en las actitudes básicas, mientras que para conseguir que los trabajadores manuales sean más productivos únicamente hace falta decirles cómo hacer el trabajo.

Las personas que no hacen un trabajo manual clásico, en su tiempo de trabajo incluyen el que se dedica a mejorar su propio trabajo, además de intervenir en los procesos en los que se inscribe este puesto de trabajo. El conocimiento es la nueva fuerza que permite mejorar y adaptar el trabajo individual, canalizando los esfuerzos en base a los objetivos de la empresa. Los individuos, crean para mejorar, flujos de intercambio de información y conocimiento acerca de lo que funciona mejor y es más productivo.

Esto exige, a nivel organizativo, la creación de nuevos vehículos para lograr la participación del empleado, no como una técnica de recursos humanos, sino incorporando realmente la voz de los empleados a las decisiones y articulando un nuevo “contrato social” que involucre a trabajador y empresa en una serie de mutuas obligaciones, mucho más allá del intercambio de trabajo físico y tiempo por salario.

Las Comunidades de Práctica son un buen lugar para experimentar el trabajo basado en conocimiento para evitar los conflictos que surgen en una organización pensada para el trabajo manual, muchas de ellas lo son porque no han sido diseñadas organizativamente sino que han imitado modelos existentes.

En las CoPs se puede probar para lograr:

- + Reducir significativamente por parte de los dirigentes su deseo de control que puede obstruir los procesos de transferencia y conversión de conocimientos.
- + Dejar que las personas fijen sus objetivos dentro de los propósitos organizativos.
- + Eliminar la exaltación de objetivos parciales frente a los generales como una meta en sí misma.
- + Disminuir la importancia de la fuente del conocimiento y enfatizar la importancia de la integración
- + Eliminar la importancia del status funcional o departamental.
- + Resolver la visión de obtención de resultados a corto plazo.
- + Enfatizar y gestionar la confianza así como el sentido de pertenencia.
- + Aceptar la diversidad y el cambio frente a la necesidad de estandarizar y procedimentar las operaciones.

## PASO 5: INSTITUCIONALIZAR LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN

Por institucionalización entendemos dar soporte organizativo y hacer visibles las CoPs. Para ello se trata de establecer un PROGRAMA DE CoPs.

Las comunidades pueden girar alrededor de diferentes temáticas.

- Una determinada profesión cuya capacidad y competencia merece la pena cultivar.
- Una conocimiento estratégico para la organización.
- Una práctica organizativa importante para la organización.

Un programa de institucionalización de CoPs lleva implícitos varios aspectos.

- Institucionalizar el programa, darle importancia y valorar como tiempo de trabajo el tiempo que las personas intervienen en CoPs.
- La visualización de las CoPs y la invitación a participar en las mismas a personas cercanas a las mismas.
- La dotación de recursos y medios electrónicos para su funcionamiento.
- La adopción de los promotores del modelo colaborativo aquí expuesto.
- La formación de los promotores en la creación y gestión de CoPs.
- La formación de los promotores y facilitadores en el uso de técnicas específicas para CoPs.



### ¿Las CoPs nacen o se crean?

Muchos autores puristas rechazan la idea de que se pueda crear una CoP. Nosotros pensamos lo mismo – no se puede crear de la nada – pero se puede cultivar. De hecho Wenger utiliza esta expresión, cultivar comunidades de práctica.

En este sentido las CoPs surgen naturalmente y crecen solas, pero en las organizaciones, a partir de recoger la tendencia natural de las personas a reunirse alrededor de una práctica, podemos hacer florecer comunidades de práctica. Siguiendo con la analogía, los árboles nacen sin intervención humana, pero también podemos plantar árboles y ayudarlos a crecer. Por esta razón el trabajo alrededor de las CoPs es doble en una organización en general:

- + Identificar grupos que tengan característica de CoPs y llevarlos a la madurez
- + Facilitar la creación ( plantar un esqueje ) y llevar la CoP a la madurez cuidando su crecimiento (cultivo)

Esta forma de ver el fenómeno de las CoPs como un cultivo desde dentro de la organización tiene dos importantes consecuencias que permiten afirmar que estos grupos difieren de los grupos de trabajo habituales, aunque su morfología sea similar.

La primera característica es la auto-organización. Usamos esta expresión en un contexto organizacional, y puede ser descrita como la unión espontánea de un grupo para realizar una tarea el grupo decide qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y nadie fuera del mismo dirige sus actividades. La dualidad individuo – grupo no queda nunca enmascarada, es decir, ambos aspectos están siempre presentes y el interés del individuo no se supedita al del grupo y viceversa. Parece obvio, pero muchos grupos no tienen en cuenta esta dualidad que no excluye una de las partes sino que las incluye.

Las CoPs entonces no son un “instrumento” de la organización, SON LA ORGANIZACIÓN, de la misma forma que un árbol forma parte del bosque y es el bosque.

Las implicaciones son que la gestión de CoPs desde fuera, como la gestión desde dentro son aspectos decisivos. La mayoría de experiencias optan para gestionar CoPs por las reglas básicas de gestión de reuniones o dirección de proyectos y fracasan en el intento de crear condiciones para intercambiar conocimiento.

## PASO 6: CREAR NUEVAS COPs

Puede ser interesante en las organizaciones crear CoPs promoviéndolas desde cero.

Las razones que pueden impulsar a la creación de CoPs son de tres tipos:

1. Necesidad de adquirir un conocimiento o competencia determinado
2. Necesidades estratégicas
3. Como arquitectura de gestión de innovación

### **Gestión innovación.**

El día a día y la falta de tiempo son las dos expresiones del mismo problema que repetidamente surgen como obstáculos para innovar en PYMEs. Tenemos experiencias de construcción de tres grandes comunidades de práctica (con variantes) para construir el puente de la innovación que salva el día a día.

Estas comunidades son

- CoP alrededor de la Vigilancia Estratégica y captación de señales (\*)
- CoP alrededor de la gestión de iniciativas innovadoras (Responsables de estos proyectos intercambiando conocimiento entre sí) (\*)
- CoP alrededor de la forma de explotar el negocio en forma radial (\*)

Las tres comunidades conectadas son la arquitectura básica para innovar si se rutinizan. En realidad son rutinas creativas basadas en CoPs que le dan a las organizaciones una capacidad dinámica entendiendo por tal la capacidad para cambiar.

## Ejemplos de CoPs

Las Comunidades de Práctica pueden usarse siempre que se quiera crear un grupo de personas que utilicen la CoP para aportar conocimientos y aprender de los otros miembros del grupo a la vez. Solo hay que elegir el objeto del grupo y los miembros que pueden participar y luego seguir los pasos que hemos señalado a lo largo del manual.

Así pueden formarse CoPs en prácticas profesionales habituales, o comunidades de práctica estratégicas en una empresa.

Por ejemplo podemos hablar de distintos casos, algunos en los que hemos intervenido directamente, y que señalamos con un asterisco (\*)<sup>8</sup>:

- + Directores de Proyecto en un gabinete de arquitectura (\*).
- + Policías locales alrededor de su actividad global (\*).
- + Vendedores y directores de oficina en un banco comercial (\*).
- + Comunidades de Práctica en Servicios Médicos (\*).
- + Constitución de consorcios de I+D (\*).

Hay dos aplicaciones sin embargo que son sustancialmente ambiciosas y que están sustentadas en comunidades de práctica y son la Gestión de Innovación y los Programas de Cambio Cultural (ante cambios organizativos derivados de fusiones, absorciones o adquisiciones o ante cambios importantes de estrategia empresarial).

---

<sup>8</sup> Casos reales de Comunidades de Práctica promovidas por el autor





# CAPÍTULO 3

Diseño de una CoP



# 1. DISEÑO DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

## Modelo de Cooperación y Comunidades de Práctica

Seely y Duguid<sup>9</sup> trabajaron la perspectiva social de la transmisión de conocimiento y en concreto desarrollaron el concepto de COMUNIDADES DE PRÁCTICA (CoPs) para explicar la interacción que existe entre estos dos conceptos, comunidad como grupo cohesionado y práctica, que comparten una práctica. Los dos conceptos juntos sugieren que las personas que se organizan en comunidades de práctica están dispuestas a intercambiar conocimiento, lo que supone para nosotros alcanzar un alto grado de colaboración cercano a la cooperación.

La interacción entre los dos conceptos se explica así:

- + Las personas tienen tendencia natural a colaborar con otras personas alrededor de una misma práctica.
- + La práctica aumenta el sentido comunitario de los participantes
- + El sentido comunitario facilita la transmisión de conocimiento alrededor de la práctica
- + En última instancia si se construye una comunidad de práctica parece que éste es un espacio – tiempo indicado para que el conocimiento fluya y cree nuevo conocimiento.

Nos interesa entonces profundizar en el concepto y gestión de las comunidades de práctica porque nos dan una solución a la dicotomía entre individuo y empresa en términos de aprendizaje. Las Comunidades de Práctica capturan la dinámica de intercambio, creación, innovación y aprendizaje en la práctica, de manera que una organización puede ser observada y potenciada a través de distintas CoPs como estructura de innovación y aprendizaje que puede convivir al menos temporalmente con otro tipo de organización (por ejemplo más jerárquica).

Los actos de intercambio de información en las CoPs trascienden los límites de departamentos de las propias organizaciones, y se producen entre individuos dentro y fuera de la organización. Las CoPs permiten crear la metáfora de una empresa u organización extendida donde diversas comunidades intercambian conocimiento para crear valor, y la forma en que se apropian de este valor. Es más podemos pensar que algunas CoPs pueden ser la solución para la necesidad de las empresas de adaptarse continuamente.

Si en las CoPs los individuos se relacionan entre sí, intercambian conocimiento y aprenden, y además producen valor para la organización, entonces tenemos una estructura social – mucho más allá del trabajo en equipo como veremos – que nos conviene analizar y gestionar para trabajar en la sociedad del conocimiento.

Si una CoP tiene un soporte técnico y organizativo adecuado éstas combinan elegantemente trabajo,

aprendizaje y creación de valor de manera que se convierten en elementos organizativos imprescindibles en un tiempo en el que existe abundancia de información y obsolescencia rápida de conocimientos en todos los campos del saber.

Antes de que se piense que las comunidades se pueden gestionar, hay que comprender que éstas a menudo funcionan mejor cuando no existe la intrusión directiva. Las comunidades funcionan durante unos días o meses, y luego desaparecen o se reemplazan a sí mismos según surjan nuevas necesidades, agendas y grupos de interés. La participación varía en función de la naturaleza de los objetivos. Los principiantes complementan (a veces sustituyen) a los veteranos y así las comunidades evolucionan orgánicamente a medida que los participantes aprenden e intercambian conocimientos.

“A diferencia de las estructuras organizativas más formales, no es tan claro dónde empieza y dónde termina”, apunta Etienne Wenger. “No tienen fechas de lanzamiento y vencimiento. Son diferentes, por ejemplo, de un grupo de trabajo o equipo. Se centran en tareas conjuntas de aprendizaje en lugar de tareas que comienzan y terminan, una comunidad de práctica necesita su tiempo para hacerse realidad y puede permanecer mucho tiempo después de que un grupo oficial se disuelva”.

## 1.1 ¿Cuáles son las principales diferencias entre una CoP y los equipos de trabajo habituales?

A modo de sumario podemos señalar los aspectos que aportan las CoPs sobre los equipos de trabajo tradicionales:

- + Los equipos se diseñan generalmente para una tarea, objetivo o solución de un problema.
- + Las CoPs no tienen por delante una tarea concreta sino una práctica que aprender.
- + Los equipos generalmente se forman con expertos que están cercanos a la solución del problema.
- + Las CoPs se componen de miembros que quieren aportar información, conocimiento y trabajar en una práctica. No todos sus miembros son expertos y no existe una relación jerárquica.
- + Los equipos duran el tiempo que se tarda en encontrar una solución.
- + Las CoP tienden a perdurar en el tiempo y a crear nuevo conocimiento, nuevas áreas de interés y un sentido de comunidad.
- + Los equipos esperan de sus miembros contribuciones.
- + Las CoPs esperan de sus miembros contribuciones pero los miembros exigen al grupo aprendizaje.

La morfología es lo primero que nos hace unir a los delfines con los tiburones, pero luego un conocimiento más profundo, intrínseco y funcional nos hace reconocer que el ratón va con el delfín. Los dos son mamíferos.

Lo mismo sucede con los equipos de trabajo de los que existe una morfología variada y casi inclasificable que van desde los task-force, pasa por todo tipo de equipos multidisciplinares, hasta alcanzar los equipos de alto rendimiento. Las Comunidades de Práctica para muchos apenas si son distinguibles de otros equipos, pero un análisis más profundo nos hace ver las diferencias que son sutiles pero profundas.

**CUADRO 9: EQUIPOS DE TRABAJO Y CoPs**

Equipos de trabajo	Comunidades de Práctica
Se diseñan para buscar soluciones	Se diseñan para aprender y crear conocimiento
Se buscan expertos cercanos a la solución	Se busca diversidad alrededor de una práctica
Se disuelven cuando se encuentra la solución	Se crean nuevas comunidades y grupos de interés desde la comunidad primaria
Se espera de los miembros contribuciones	Se espera de los miembros contribuciones pero los miembros esperan de la CoP aprendizaje y sentido de pertenencia

## 1.2. ¿Por qué ese nombre de Comunidades de Práctica?

Como ha recalcado repetidamente Seely Brown los dos nombres, comunidad y práctica, tienen sentido si se usan juntos. Las Comunidades de Práctica se constituyen de forma natural por personas que quieren estar juntas generalmente para aprender alrededor de un conocimiento o práctica.

Este comportamiento humano produce:

- + Un efecto identitario entre los miembros que se reconocen como “practicantes” del tema en cuestión.
- + Este sentido de pertenencia refuerza a los miembros que crean sentido de comunidad.
- + La comunidad intercambia conocimiento, tácito, explícito, códigos de conducta, etc.
- + La comunidad produce nuevo conocimiento a través de la experiencia y esta refuerza el sentido comunitario.

Las CoPs se pueden ver como algo más allá de un proceso formal – definir objetivos- o gaps y alcanzar los objetivos o solucionar problemas. Es un proceso constructivo más allá del propio negocio. La CoP es la estructura (un lugar, un espacio, una estrategia) en la que sucede el proceso social de creación de comunidad y aprendizaje. Este proceso está dirigido por los objetivos y creencias de los participantes.

- + Comunidad se usa en el sentido de pertenencia.
- + El aprendizaje y mejora de la práctica es el proceso que lo refuerza a través del intercambio de experiencias, significados y lenguaje compartido.

Una comunidad de práctica pueden ser los cocineros. Todo el mundo cocina algo pero solo algunos se llaman cocineros porque forman una comunidad alrededor de la práctica de cocinar y comparten





experiencias, significados, lenguaje y hasta su forma de vestir, y aprenden juntos mientras ganan identidad individual y colectiva.

### **ERRORES COMUNES EN LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE CoPS**

El error más común es confundir la CoP con un equipo y aplicar las técnicas habituales de gestión de reuniones a estos equipos. Los equipos sirven para alcanzar un objetivo definido, requiere expertos que tienen una idea aproximada del camino a seguir y éste puede ser generalmente fraccionado en partes, determinando hitos concretos de consecución. En las CoPs no existen objetivos amplios relacionados con la mejora y la aplicación de la práctica, se siguen principios, reglas y técnicas diferentes a la de la gestión de equipos. Los errores más comunes son:

#### **Jerarquía**

Puede ser una jerarquía dura, pero la mayoría de las veces es tenue. La jerarquía es una fuerza perseverante porque la llevamos dentro. Un ejemplo claro de jerarquía tenue es cuando en caso de duda el líder y/o experto “aporta” su solución y el equipo acepta confortado.

#### **El pensamiento secuencial**

En las CoPs es muy útil usar el pensamiento en planos (ver Técnicas) para huir de la respuesta inmediata que generalmente es la respuesta habitual y conocida. Pensar en planos es hablar desde distintos puntos de vista, de distintos temas para que las conversaciones superpuestas den un dibujo rico de la realidad. Seguro que esta riqueza nos acerca a la respuesta, pero lo que es más importante si la visión es compartida.

#### **La definición prematura de objetivos, tareas y actividades**

Si alguien con fuerza jerárquica o de experto impone o precipita los objetivos, las tareas y actividades – pretendiendo avanzar más rápido, se le priva a la comunidad de una actividad fundamental que es la de auto-organizarse:

- Hablar de los objetivos. La inteligencia social y participativa está en definir los objetivos de la CoP que aunque puedan ser meridianos cuando los hablamos tienen muchos prismas y puntos de vista.
- Los contextos de los participantes que pueden tener legítimamente objetivos diferentes, y ninguno está supeditado al otro.

Si un grupo se auto-organiza en los objetivos y tareas la madurez del mismo habrá dado un paso de gigante - casi irreversible.

## 1.3 ¿Cómo diseñamos las CoPs?

Las CoPs no se diseñan entonces como otros equipos en la empresa ni atienden a las mismas reglas. Lo que hace exitosa una CoP no tiene que ver con las reuniones convencionales. Se trata de un grupo de personas que comparte una práctica y el diseño debe hacer que se avance en el sentido comunitario y en la mejora de la práctica.

La práctica, olvidada muchas veces, es el lugar común en el que se reconoce la comunidad.

Es verdad que las comunidades de personas que se ayudan unas a otras han existido desde hace tiempo en las organizaciones, solo que ahora las rescatamos y formalizamos como una forma organizativa porque está muy relacionada con las organizaciones en red. Una CoP captará información y se relacionará con otras similares o de su interés, de manera que una empresa a la larga podría perfectamente organizarse como un conjunto de CoPs. Las CoPs son las puertas de entrada de conocimiento, son espacios de aprendizaje y pueden actuar en red interna y externamente, creando redes sociales que se extienden más allá de los límites de las corporaciones.

Para diseñar una CoP hay que entender que las CoPs no se pueden dirigir en el sentido convencional sino que descansan en el valor que le otorgan sus miembros, por lo que muchos autores utilizan la expresión CULTIVAR las comunidades de práctica.

Cultivar significa hacer crecer a la comunidad en su grado de madurez, para lo que los facilitadores y responsables de la misma realizan un trabajo de jardinero, un trabajo de eliminación de obstáculos, seguimiento de temas, realzar partes, eliminar otras, pero siempre pensando en el terreno que hay (el contexto y cultura) y dejando que el grupo tenga criterio auto organizativo para que la CoP crezca por sí sola. Las CoPs se basan en las conexiones, éstas adquieren muchas formas, y el diseño no es premeditado sino que se le deja evolucionar.

A simple vista, las comunidades pueden parecer equipos lanzados al ciberespacio, pero esto no es así. Los equipos tienden a estar más orientados al trabajo y hacia una meta específica. Los miembros del equipo suelen permanecer estáticos y centrados en sí mismos. Cuando los equipos se desintegran tras alcanzar sus objetivos, su aprendizaje tiende también a desaparecer, incluso cuando los frutos de sus esfuerzos perduran en el tiempo. A consecuencia de ello, a menudo, los equipos nuevos repiten los errores de los equipos anteriores. De esta forma, la organización, en cierto sentido, no se hace más inteligente.

Las comunidades, por el contrario, tienden a durar y permanecer más que los equipos al crear conocimiento entre los participantes de un modo continuo y repetitivo. En este sentido, en las comunidades el conocimiento resulta más “contagioso”. Es más fácil de retener y evoluciona a través de la participación concreta de sus miembros.

Puede existir una confusión profunda si asimilamos que cualquier equipo puesto en conexión virtualmente es una comunidad. La ventaja que la tecnología aporta a las comunidades mediante la vinculación de miembros de un modo continuo, no significa que las empresas deban poner en marcha todos sus equipos en el mundo virtual.

En principio resulta difícil gestionar las comunidades de prácticas: Simplemente no encajan en los paradigmas tradicionales de las organizaciones. Esto se debe a que las comunidades de prácticas se configuran de una manera informal y manejan principios de autogestión, aunque no pueden ser impuestas o controladas. Las comunidades de prácticas comparten las siguientes características:

**ENFOQUE ESTRATÉGICO.** Para que las comunidades sean eficaces, los esfuerzos de los participantes deben estar claramente vinculados a los objetivos estratégicos y a la propuesta de valor de la organización. Para ello es necesario que exista un liderazgo fuerte y una efectiva estrategia de comunicación, de manera que los miembros puedan entender claramente los valores fundamentales y las exigencias de las organizaciones que representan. Cuando se produce este entendimiento, en primer lugar, los miembros logran enfocarse mediante la definición de objetivos claros, convincentes, y comprensibles para poder priorizar y dirigir sus esfuerzos de colaboración hacia esas metas.

**VOLUNTARIEDAD.** Las personas deben poder participar voluntariamente en las comunidades. Eso hará que estén más motivadas a contribuir que en el caso cuya participación es obligatoria. Las personas muy motivadas y entusiastas tienden a compartir experiencias de aprendizaje más profundas y significativas y logran un mayor rendimiento.

**SIN JERARQUÍAS.** Las jerarquías rígidas, en las cuales los individuos ejercen autoridad pueden llegar a reprimir el trabajo de la comunidad, la asunción de riesgos, y el libre flujo de ideas. En la CoP existe el reto de aislarse de la estructura organizativa dominante intentando que en este espacio colaborativo las reglas de juego sean diferentes a las habituales.

**HETEROGENEIDAD.** La diversidad de perspectivas es condición sine-qua-non para estimular el pensamiento innovador y la creatividad, y reduce el riesgo de pensamiento grupal. La desventaja de esa diversidad, en las comunidades heterogéneas, es que se puede generar una tensión natural que hay que saber manejar. Sin embargo, los beneficios compensan los riesgos cuando surgen líderes naturales que saben cómo gestionar esa tensión.

Cuanto más amplia sea la participación de la comunidad, más ampliamente se extenderá el conocimiento. El rendimiento en la toma de decisiones mejora cuando se unen en el momento oportuno las personas apropiadas, con los antecedentes, conocimientos y experiencias adecuados.

**MADUREZ.** A pesar de los desafíos inherentes que se plantean al formar grupos de personas con diferentes perspectivas y expectativas, las comunidades de práctica, deben alcanzar un sentido compartido de identidad, alcanzando el sentido comunitario que se les supone. Entonces habremos alcanzado el grado de madurez necesario para asentar la CoP. “Solo entonces los miembros continuarán aunando sus esfuerzos e invirtiendo en impulsar la comunidad y su práctica hacia adelante.” Las CoPs no solo aportan conocimiento sino sentido de pertenencia y a menudo, la identidad y la pertenencia están vinculadas a un práctica común.

Los modelos tradicionales de organización no son los adecuados para las redes de colaboración que hemos descrito hasta ahora. Tal y como predijo Jack Welch, “Las personas dentro de la empresa, dispondrán de tanta información, que podrán llegar incluso a cuestionar las decisiones

de sus directivos. El ritmo de los acontecimientos será tan rápido, que no será necesario esperar a la fase de aprobaciones. Se delegará mucho más. Habrá más participación. El líder deberá ser un coach cada vez más cautivador.”

Los factores que afectan a la gestión de las CoPs están basados más en la NO intervención clásica de los directivos pero en todo caso hay una serie de acciones específicas e importantes que los líderes pueden realizar para aumentar la probabilidad de una colaboración constructiva y rentable.

## PASO 7: PRINCIPIOS

**Enfoque estratégico:** Las CoPs deben ocuparse de temas o competencias estratégicas para la organización y deben ser soportadas por la organización como un elemento clave de aprendizaje y atracción de nuevo conocimiento. Los miembros que acudan a la CoP deben ser informados de los supuestos estratégicos que soportan a la comunidad.

**Voluntariedad:** El principio de voluntariedad garantiza que solo los interesados van a pertenecer a la CoP.

**Sin jerarquías:** En este espacio colaborativo no se pueden imponer las decisiones por jerarquía. Son islas en la organización.

**Heterogeneidad:** La práctica seguramente esté influida por distintos agentes y practicantes por lo tanto la heterogeneidad es un requisito. Tener siempre presente la presencia de personas con poco conocimiento académico pero mucho conocimiento tácito.

**Madurez:** Las CoPs no son ni buenas ni malas, sino que tienen estados de madurez que las hace pasar de la interacción – respeto a la colaboración – intercambio y la visión común cooperación. El propósito es cultivar la CoP para que alcance la madurez y se propague en el tiempo y en otros grupos.



# CAPÍTULO 4

## Soportes de la Cop



# 1. SOPORTES DE LA COP

## 1.1. Primer soporte: Proporcionar la estructura tecnológica necesaria

Las CoPs eficientes dependen de las tecnologías de alto rendimiento y las empresas deben tener en cuenta cómo sus decisiones tecnológicas pueden mejorar las prácticas de colaboración. Para que las redes de conocimiento funcionen eficazmente, las organizaciones deben construir espacios electrónicos y dotar a las personas de herramientas de colaboración. Para lograr la integración, a menudo son necesarias múltiples plataformas, sistemas y aplicaciones. Las empresas deben asegurarse de que las interacciones se producen con un mínimo coste o incluso sin coste alguno - en términos de esfuerzo adicional - para el usuario. No se adoptarán tecnologías que en vez de mejorar, dificulten la productividad del usuario.

Las empresas deberán tener en cuenta los siguientes factores a la hora de implementar tecnologías de colaboración:

**Integración.** En la actualidad, numerosas empresas, unidades de negocio individuales y departamentos pueden implementar tecnologías básicas basadas en la red, sin una coordinación dirigida desde la dirección, esto puede dar lugar a un sistema de información descentralizado, fragmentado y difícil de gestionar. La armonización se basa en la integración de sistemas, y en la estandarización de los servicios en línea para mejorar la experiencia del usuario y optimizar las inversiones tecnológicas. Estandarizar los servicios significa que utilizan una tecnología, clasificación y diseño de interfaz comunes, que permiten a los participantes colaborar fácilmente desde cualquier parte de la organización. Esta coherencia es importante, incluso si la información específica a la que los individuos tienen acceso difiere en función de su perfil de usuario.

Las empresas deben determinar qué grado de control del contenido quieren mantener y qué grado de libertad permitir - sobre todo cuando las comunidades se expanden para incluir a trabajadores de otras empresas, clientes, proveedores u otras partes interesadas. Sin embargo, la armonización de los servidores, ayuda a las empresas a adherirse a unas normas comunes. Quizá sea aún más significativo, en el clima económico actual, el que la integración ayuda a las empresas a ahorrar, minimizando las inversiones extras en hardware, software y desarrollo de contenidos; mejorando los servicios de soporte y permitiendo sistemas de seguridad integrados que reducen problemas de conectividad.

**Personalización.** Los participantes de las CoPs deben ser capaces de establecer las preferencias y de personalizar los contenidos. Proporcionar a los empleados las herramientas

para definir continuamente sus preferencias los libera de tener que navegar a través de cantidad de información irrelevante. La búsqueda del input adecuado en el diseño y la funcionalidad de las herramientas y el resultante contenido de valor ayudarán a mejorar su productividad.

**Transparencia.** Motivar a las personas a aportar implica que tengan conocimiento los unos de los otros. Los perfiles de los miembros existentes y potenciales de la comunidad deben ser transparentes. Para crear perfiles de fácil acceso, las personas deben emplear un vocabulario común en toda la organización, y ese vocabulario se refleja en las biografías de las personas. Sólo de esta manera los términos de búsqueda o palabras clave, ayudarán a detectar campos de habilidades y talentos.

**Participación.** Las plataformas tecnológicas deben proporcionar a los usuarios canales de interacción y comunicación. Ello puede requerir diferentes tipos de tecnologías según diferentes tipos de comunidades. Por ejemplo, para el desarrollo colaborativo de productos, puede ser necesario un software especializado que permita a los usuarios comunicarse simultáneamente mientras visualizan y modifican prototipos virtuales.

**Herramientas adecuadas.** Las tecnologías como la mensajería instantánea, vídeo o tele conferencias ayudan a optimizar el rendimiento de los miembros de la CoP. Las tecnologías colaborativas deben conectar a los participantes del proyecto, ya sean estos, internos o externos a la organización. Las herramientas digitales, por ejemplo, se pueden emplear para la colaboración en proyectos, la gestión de tareas, la realización de encuestas o debates en línea. Como dispositivos de almacenamiento virtual y de reunión, sirven como único punto de entrada, permitiendo a los participantes acceder y gestionar documentos, compartir calendarios, planes de proyectos y seguimiento de tareas y temas.

Es casi seguro que existan embriones de comunidades de práctica dentro de la organización y que de alguna manera ya estén operando dentro de su empresa. La dirección puede hacer un esfuerzo de identificar comunidades, promover otras y, en concreto, debe enfocar sus esfuerzos en el apoyo a los procesos críticos con más posibilidades de agregar valor dentro de la organización.

Una de las cosas más importantes y sencillas que las empresas pueden llevar a cabo para apoyar la evolución de las redes de colaboración consiste en preguntar a los participantes, sobre sus necesidades de ayuda y/o soporte. Esto puede consistir simplemente, en hacer saber a los empleados que su participación es valorada y preguntarles si existen barreras que la organización puede ayudar a eliminar.

Pero es necesario tener cuidado, si se trata de conseguir que la Dirección se involucre realmente en comunidades de prácticas. Asegúrese de motivar en lugar de mandar. Un manager demasiado intrusivo puede terminar con la participación en un segundo. Prácticamente todos los estudiosos del tema coinciden en que las comunidades de prácticas no se pueden crear de la nada por decreto pero como aquí proponemos es posible crearlas y cultivarlas desde el intercambio de información y pasando de la interacción a la colaboración. En todo caso es muy fácil destruir comunidades de prácticas por culpa de la intromisión y en la gestión es importante manejar los grupos con técnicas que eviten esta intromisión y estilo jerárquico en el que caemos con tanta frecuencia.

## PASO 8: PREPARAR EL SOPORTE TECNOLÓGICO

El uso de la mejor herramienta colaborativa no es condición suficiente para crear un CoP pero es una condición necesaria porque necesitamos un espacio virtual para “reunir” a los miembros y sus conocimientos.

Las condiciones generales que le podemos pedir a una herramienta colaborativa para que sirva de base a una CoP son:

1. Integración de funciones: Un lugar donde sucede todo y desde el que parte todo lo que se hace en la comunidad. Sugerimos que exista un filtro de administración para dar entrada a los miembros y a partir de ahí, dar cierta libertad a los miembros en sus interacciones y colaboraciones.
2. Personalización: Hacer que cada miembro tenga control de sus instrumentos y personalice la interacción con los demás miembros, gestione la comunicación de actualizaciones, las solicitudes de entrada en grupos de interés etc.
3. Transparencia y accesibilidad: Todos deben poder tener acceso a toda la información salvo cuando se establezcan condiciones de contribución y se creen grupos de interés en los que habrá que solicitar de nuevo al promotor formar parte del mismo.
4. Herramientas adecuadas: La lista de herramientas es interminable pero el futuro va haciendo que cada vez más y más herramientas se incorporen a estos espacios colaborativos

Una plataforma colaborativa moderna debe ofrecer una amplia gama de servicios entre los que se encuentran:

- + Almacenamiento e intercambio de archivos.
- + Gestionar archivos de texto, gráficos, vídeos, posibilidad de descarga dichos documentos.
- + Archivos de miembros y perfiles. Gestión de contactos.
- + Comunicaciones y mensajería instantánea.
- + Crear actividades, comunicar, gestionar, buscar.
- + Crear, buscar, usar plantillas.
- + Creación de sub-comunidades ( grupos de interés ) rápida y sencilla.
- + Reuniones on – line – moderación y participación.
- + Gestión de eventos.
- + Combinación – conmutación con redes sociales.
- + Servicio integrado online de conferencias Web.



## 1.2 Segundo Soporte: Ayuda a intercambiar conocimiento tácito

El conocimiento más importante de la organización no se encuentra en las bases de datos de la empresa o en los manuales y documentos que adornan las mesas y los estantes de los empleados. En cambio, lo que marca la diferencia en una empresa es el conocimiento que reside en las mentes de su personal.

A menudo se estima que el 70% del conocimiento organizacional es tácito. El conocimiento tácito es subjetivo, muy personal, y está profundamente arraigado a la acción y el compromiso individual en un contexto específico.

Es difícil expresarlo en palabras, frases y números. El conocimiento tácito incluye la intuición, las perspectivas, las creencias y los valores que elaboran las personas como resultado de sus experiencias. En pocas palabras, el conocimiento tácito conforma el cómo y el por qué una organización hace lo que hace de una manera determinada.

El conocimiento explícito, por otra parte, es objetivo. Es fácil de expresar en palabras, frases y números. El conocimiento explícito se encuentra en las redes de la organización y sus manuales. Se comunica con el mundo exterior a través de sus sitios Web. Muchas empresas han comprendido desde hace tiempo la necesidad de captar y sintetizar el conocimiento explícito y tácito. Mientras que los mecanismos de “búsqueda y captación” pueden lograr que el conocimiento explícito emerja desde fuentes digitales, el conocimiento tácito a menudo parece imposible de captar. ¿Cómo logran las empresas captar con éxito el conocimiento tácito y transformarlo de una manera coherente y práctica?

## PASO 9: AYUDAR A COMPARTIR INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

A efectos prácticos nos interesa distinguir lo que es compartir Información, compartir conocimiento y crear nuevo conocimiento.

**INFORMACIÓN**, a efectos de este manual, es algo que está registrado por alguien ajeno a mi persona con sus palabras. Puede ser información genérica relacionada con datos u opiniones acerca de una materia o práctica relacionada con aplicaciones reales de esa materia. Por ejemplo, son informaciones genéricas los artículos, métodos, gráficos, opiniones, etc., mientras informaciones prácticas son las que describen la aplicación.

**CAPTAR E INTERCAMBIAR INFORMACIÓN**. Se trata de captar esta información tal como está y ponerla a disposición del grupo. Es importante recoger información digitalizada y copiarla para poderla distribuir. Nos interesan las informaciones genéricas pero, sobre todo, nos interesan las informaciones prácticas que son las más valiosas y escasas. (una práctica).

**INTERCAMBIAR CONOCIMIENTO**. Conocimiento a efectos de este manual es cuando lo que aportamos es propio porque se hacen interpretaciones y se da significado a la información. En la ficha de aportación de conocimiento ya se dan razones para tocar un tema de interés.

**EL PASO DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN A CONOCIMIENTO**. A los efectos de este manual, para nosotros, se pasa de cambiar información a cambiar conocimiento cuando nace un Grupo de Interés donde se hace necesario aportar conocimiento propio y no solo información externa.

## 1.3 Recompensar la participación

En general, las personas se unen porque comparten intereses, problemas y el deseo por aprender. Sin embargo, puede que no compartan de una forma natural sus conocimientos. A veces son necesarios un entrenamiento, estímulos e incentivos para que los participantes compartan lo que saben y para absorber lo que los demás ofrecen. Esto puede darse especialmente en organizaciones con un historial intenso de culturas de mando y control.

Sin embargo, es importante hacer explícita la tolerancia respecto a la participación en redes de conocimiento incluso en las empresas con tradición en colaboración. Deben establecerse reglas claras y aprovechar el tiempo. Los empleados deben confiar realmente en que los líderes de la organización tienen confianza en las personas de base y que aquellos que asumen riesgos serán recompensados, y no sancionados. Las empresas no pueden pedir a las personas que trabajen de un modo diferente si su sistema de incentivos no recompensa el esfuerzo.

## 1.4 Hacer que los empleados colaboren entre sí

Algunas personas son naturalmente colaboradoras, mientras que otras necesitan más entrenamiento. La formación y preparación en torno a comunidades de práctica debería centrarse en aquellas habilidades que impulsan una colaboración eficaz. También se debe destacar y reforzar la importancia de la comunicación interpersonal: la colaboración eficaz depende fundamentalmente de relaciones exitosas, así como del establecimiento de una misión y un idioma común.

Sin una comprensión común - y un vocabulario común - puede dificultarse la construcción de las conexiones necesarias para crear y fomentar la colaboración. Los empleados y, sobre todo, los promotores, deben aprender habilidades de interacción y facilitación. El resultado es un clima de activismo, en el que se reduce el potencial de una interacción contraproducente, a través de normas y procesos organizativos bien establecidos.

Las formas en que los participantes se relacionan entre sí dentro de las comunidades virtuales determinará, en gran medida, los resultados que logran. Los factores interpersonales que impulsarán el éxito se forman gracias a la confianza, las normas compartidas, los valores, compromisos y expectativas.

## PASO 10: RECOMPENSAR LA PARTICIPACIÓN – HACER QUE SE INICIE LA COLABORACIÓN

Usar una medida de la reciprocidad.

El envío de fichas de información tiene las siguientes ventajas:

- Determina los intereses de las personas
- Concreta esos intereses
- Pueden compartirse
- Son el movimiento inicial que se pide para colaborar (primero dar)

Si usamos fichas de información se contabilizan las fichas enviadas por los miembros de la CoP para destacar en un ranking las personas o grupos, si es el caso, que más aportan.

Cuando se pase de la interacción a la colaboración inicial es importante que se sepa lo que se ha aportado de manera que a quienes no aportan nada se les pueda invitar a tener un rol menos importante en la CoP.

El rol que se suele asignar a estas personas que quieren información pero no aportan, es el de observadores externos, teniendo acceso, puede ser prioritario, a la información pública que genera la CoP, pero sin pertenecer a la misma

## 1.5 Construir confianza

En un determinado nivel, la organización tendrá una cultura basada en la confianza o no. Si no hay confianza, las comunidades de práctica y redes de colaboración no tendrán muchas oportunidades. La base sólida en integridad y confianza nace de las medidas específicas que la organización plantea para garantizar que los esfuerzos de los participantes serán respetados, correspondidos y recompensados.

Si bien la confianza ha sido siempre un pilar importante para cualquier empresa u organización, su valor hoy en día es aún mayor. Los empleados trabajan en equipos flexibles con menos directrices que nunca, las empresas dependen más de la subcontratación y las alianzas y las organizaciones virtuales son cada vez más la norma. Es necesario que exista un alto nivel de cooperación entre los trabajadores que residen en países diferentes, ya que cada gran compañía está en un estado continuo de cambio organizacional.

Tendemos a pensar que la confianza existe o no pero también tiene gradientes. De hecho se puede construir la confianza. Para migrar el modelo de competitividad, tan extendido en el mundo empresarial, hacia una colaboración en la competición, hace falta confianza, y saber gestionar el nivel de ésta en grupos y personas. Pero tenemos que esforzarnos, no vale solo con desearlo.

- + Las personas con talento son el principal diferencial de la empresa, por lo que es imprescindible la creación de “espacios de confianza” como son las Comunidades de Práctica para que éste se exprese y aflore.
- + Dar más confianza, no implica exigir menos.
- + Las cuestiones emocionales y motivacionales pueden influir más en el rendimiento del trabajador que las condiciones objetivas.
- + Hay que romper el círculo del miedo, pasar a la confianza, y de la confianza al compromiso.

Los principales constructores de confianza son los directivos con su comportamiento, y bien podrían seguir este esquema de Gasalla<sup>11</sup> que denomina de las 6Cs :

**Claridad:** Hablamos de verdades, de lo que se espera

**Compromiso:** Antes de pedirlo a los demás debe demostrarlo uno

**Cumplimiento:** Hay que cumplir lo que se promete

**Consciencia:** De lo que hacemos y cómo repercute en la empresa

**Coherencia:** Que haya una relación directa entre lo que decimos y lo que hacemos

**Consistencia:** Que nuestra forma de proceder se mantiene constante y alineada con unos principios.

Y además se debe facilitar la potenciación de la autoconfianza (6C+C) entre los empleados para que crezca el clima de confianza y dejemos que lo extraordinario se convierta en cotidiano.

## PASO 11: CONSTRUIR CONFIANZA

La construcción de confianza se inicia con las fichas de miembros de la CoP.

Es importante que todos los miembros envíen su ficha y que se invierta el tiempo suficiente en comentarla.

La ficha debe contener :

- Fotografía
- Currículum académico breve
- Currículum profesional
- Proyectos en los que se ha intervenido
- Área de interés respecto a la práctica

La segunda acción de construcción de confianza es el ejemplo. Hay que asegurarse que las primeras fichas, tanto de miembros como de información, son enviadas por los promotores de la CoP, de manera que el resto de miembros tenga referencias.

Una vez iniciadas estas acciones, el propio grupo construye confianza con sus intercambios de información y conocimiento.

### 1.6 Necesidad de verse cara a cara

Aunque los proveedores de la tecnología actual aseguran que las reuniones virtuales son tan eficaces como las llevadas a cabo en persona, muchos estamos en desacuerdo. Para ser más eficaces, los participantes de las comunidades virtuales necesitan tener la oportunidad de reunirse en persona en varias ocasiones. Este contacto directo facilita la comunicación, pero lo que es más importante aún, es que permite a los miembros dar forma a un conocimiento más profundo y construir una confianza mutua. Existen numerosas pruebas que demuestran que los esfuerzos de colaboración son menos eficaces sin esos encuentros cara a cara.

Los directivos deben comprender que las interacciones personales en un ambiente informal pueden mejorar significativamente el rendimiento de las comunidades basadas en red.

## PASO 12: CONSTRUIR CONFIANZA

En todo el desarrollo de la CoP, hay que establecer reuniones plenarias para analizar el estado de la comunidad y para conocerse. Estas reuniones pueden ser denominadas PLENARIOS, porque en ellas están todos los miembros de la CoP.

En un día de trabajo puede dedicarse un 50% a repasar el estado de la comunidad y, el otro 50%, a lanzar grupos de interés, sin olvidar actividades que aumenten el sentido de pertenencia (actividades paralelas más relajadas y lúdicas).

En todo caso, en **el nacimiento de la CoP es importante mantener, al menos, 5 reuniones presenciales** para constituir la comunidad:

- Presentación de la comunidad y de la práctica. Conceptos, principios y comentarios sobre los pasos generales 1-6.
- Discusión y trabajo sobre la delimitación de la práctica y objetivos a lograr. Reglas y procedimientos.
- Solicitud de fichas de miembros y de información – algunos comienzan a auto-descartarse.
- Uso y entrenamiento en la plataforma tecnológica.
- Delimitación de la práctica y de los miembros de forma más precisa. Nombramiento del líder o facilitador- CONSTITUCIÓN.

## 1.7 Correcta gestión y facilitación

El líder natural de una CoP es aquel que la sostiene y hace de broker de conocimiento (knowledge broker) en el sentido de que busca, no solo el crecimiento cognitivo de los miembros sobre la práctica, sino la aplicación estratégica de dicho conocimiento. Su misión no es mandar, sino hacer entender a los miembros de la CoP cómo se puede crear valor para la organización. Los líderes que emergen en las CoPs no son tanto los expertos en una materia como personas con conocimiento profundo de la organización a la que sirven y con un alto nivel relacional interna y externamente.

Las CoPs no se dirigen con líderes importados sino que se da importancia a la madurez del grupo y al nacimiento de líderes naturales. Los líderes no son los que más información tienen sino los que hacen mejor al grupo.

Si existe una base de confianza en las personas, y el grupo es capaz de darse reglas para discriminar a las personas por su grado de aportación y compromiso, no es necesario recurrir a un líder carismático para resolver todos los problemas y liderar el grupo, sino que es el mismo grupo el que debe adquirir capacidad reguladora propia. Son equipos que trabajan con pocas reglas, pero firmes, despertando la capacidad creativa de las personas que la componen.

### **ERROR COMÚN: BUSCAR LÍDERES CARISMÁTICOS COMO SOPORTE**

Para evitar los problemas humanos de la interacción y de la complejidad de las relaciones lo más cómodo es relatar una lista de lo que debe suceder y encargar la dirección a un líder carismático.

Un ejercicio de un líder carismático, en definición de Max Weber, se apoya en una excepcional santidad, heroísmo y carácter ejemplar de su persona y en los patrones de comportamiento propios y los que propone para otros. El carisma es una cualidad en virtud de la cual se distingue de las personas ordinarias. Son las personas que son capaces de destilar mensajes complejos en ideas sencillas.

El error, desde luego, no es buscar líderes carismáticos sino pensar que habrá tantos como para encontrar uno para cada ocasión. Así, mejor que líderes carismáticos a tiempo completo, será buscar líderes y facilitadores que empoderen a las personas y al equipo, confiando que éstas son maduras para saber lo que tienen que hacer y, en todo caso, guiando su comportamiento siguiendo reglas de reciprocidad, y crecimiento en la comunidad.



## 1.8 Cultivar la CoP y buscar la madurez

El diseño de la CoP no debe, ser de entrada, un diseño finalista, sino un diseño de partida mientras se establecen unas reglas para evolucionar la comunidad hasta alcanzar distintos grados de madurez.

La madurez de una CoP tiene dos sentidos:

1. Madurez en una escala colaborativa
2. Madurez en su gestión interna

La madurez colaborativa se refleja en el paso de la interacción a la colaboración y posteriormente a la cooperación.

Podemos marcar los siguientes pasos:

1. Respeto mutuo y reconocimiento de los miembros. Son todos los que están y hay interés en seguir viéndose
2. Intercambio de información como deferencia para decir que se está dispuesto a colaborar. El intercambio de información se usa como tiempo de reconocimiento mutuo, uso de lenguaje común, enfoque de objetivos y perspectivas, nacimiento de subgrupos de interés.
3. Intercambio de conocimiento como paso cualitativo donde se aporta algo personal y elaborado. Es un acto de aportación de algo propio y demuestra un alto grado de confianza.
4. Intercambio de recursos, cuando además de compartir conocimiento, las partes comparten una visión de futuro común (un proyecto) y desean poner medios y recursos para conseguir los objetivos.

**CUADRO 10: Madurez colaborativa**

	Base	Estilo	Nivel confianza requerido
Interacción	Coordinación	Directivo	Bajo
Colaboración	Interés mutuo	Autoorganización	Muy alto
Cooperación	Valor y beneficio	Mixto	Alto - reciprocidad

## PASO 13: GRADO DE MADUREZ DE LA COP

Lo que buscamos es pasar de la interacción a la colaboración y a la cooperación. Además, la madurez también se puede interpretar como una correcta gestión de la CoP.

Así que sugerimos este cuadro de mando de madurez.

### Finalistas

- Número de miembros de la CoP
- Número de fichas de información
- Número de grupos de interés generados
- Número de grupos de cooperación
- Retorno económico de los grupos de cooperación

### De gestión

- **Actividad**
  - + Usuarios activos
  - + Usuarios inactivos
  - + Visitas a la Plataforma Tecnológica
  - + Intercambios
  - + Ranking de documentos compartidos
  - + Ranking por temas
- **Acciones de moderación**
  - + Bajas
  - + Grado de satisfacción participantes
- **Comunidad Social**
  - + Encuentros formales
  - + Encuentros informales
  - + Asistencia media a las reuniones
- **Tecnología**
  - + Usabilidad espacio colaborativo
  - + Acceso
  - + Facilidad uso

## RESUMEN

En resumen, el diseño de la Comunidad de Práctica deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

### 1. La gestión de la CoP.

- + Determinar los miembros de la comunidad
- + Acotación de la práctica de la comunidad
- + Determinar las labores de coordinación y apoyo
- + Los tipos de participantes y las reglas básicas de reciprocidad e intercambio
- + Determinar niveles de participación
- + La forma de proponer y lanzar nuevos temas

### 2. La creación de comunidad

- + Establecer los grados de madurez
- + Métricas

### 3. Diseño del espacio colaborativo

- + Reuniones, espacios, formatos y procedimientos generales
- + Diseño de una intranet o similar

### 4. Aspectos personales

- + El coordinador de la CoP
- + Técnicas para trabajar en las reuniones presenciales





# CAPÍTULO 5

Cop Marketing Educativo



# 1. COP DE MARKETING EDUCATIVO

Veinticuatro centros de Formación Profesional del País Vasco, liderados por Tknika, han desarrollado una iniciativa alrededor del Marketing Educativo con el objetivo de que se implante progresivamente en los centros esta disciplina. Se trata de repensar el sentido del Marketing en el entorno de los Centros de Formación Profesional y utilizarlo en la práctica para crear valor para los clientes y demás grupos de interés.

Se han desarrollado algunas acciones como cursos monográficos sobre el tema, sesiones de Marketing Educativo en los Cursos de Directores, buenas prácticas de Marketing Educativo (ME) en las memorias de calidad de los centros etc. Más en profundidad, se ha estudiado el ME en los centros de FP y se ha desarrollado un Manual de Marketing como una guía de aplicación.

Siguiendo con la iniciativa, se diseñó un Plan de Intervención y un Desarrollo del Plan de Intervención en dos fases, (12 centros en cada fase y 6 personas por centro involucradas- 2 Personal Administrativo y Servicios- 2 Profesorado – 2 Estamento Directivo). Se ha formado pues, inicialmente, un grupo de 72 personas, más el equipo de proyecto.

Después de hacer un despliegue interno del Plan, se acomete el trabajo en red y se crea una CoP de Marketing Educativo. La CoP se inicia con 6 centros y, posteriormente, se iniciará la incorporación de un segundo grupo de personas de otros 12 centros de formación profesional.

Aquí describimos el trabajo realizado para crear y gestionar la CoP sobre Marketing Educativo.

## 1.1 Aspectos generales

Una CoP, proponemos como hipótesis de trabajo, es la célula básica de la creación de conocimiento porque en ella se produce el acto natural de la mejora y la innovación intrínseco a la naturaleza humana, y donde si se dan condiciones, se innova y como algo inevitable, se aprende. Añadamos que la palabra práctica es fundamental para concluir que en una CoP se produce creación de conocimiento, innovación y aprendizaje mientras se trabaja en la práctica.

Ya se ha dicho, repetidamente, que las comunidades de práctica son construcciones naturales promovidas por las personas, a veces por las organizaciones, emergen, y sobreviven en las más duras condiciones, incluso en las organizaciones más jerárquicas y burocratizadas. Responden a la necesidad de que las personas que están en una práctica se reconozcan en la misma, dándose unos a otros cierto grado de credibilidad y confianza, para generar sentido de comunidad. En esta

comunidades de práctica, se busca sobre todo la acción (práctica), y si se libera esta fuerza y se permite la innovación, el aprendizaje llega por añadidura (aprender haciendo) para hacer que las personas pasen de capaces a competentes, mientras fluye la información y se refuerzan los signos de identidad que permiten diferenciar quién pertenece o no a dicha comunidad.

El contexto de la práctica es el que promueve el intercambio de conocimiento. Una práctica común continuada permite, por ejemplo, la creación de significados comunes de forma más rápida, por no hablar de que existe más facilidad de intercambio con contenidos abstractos por lenguaje, y práctica. El coste de transacción de algunos contenidos tiende a 0 si me lo digo a mi mismo, mientras fuera de la CoP el coste de transacción del emisor tiende a infinito porque el receptor no comparte con el emisor, ni lenguaje, ni práctica.

Las herramientas básicas de trabajo con la que se facilita el proceso de creación de una CoP son las siguientes:

1. Delimitación de la práctica alrededor de la cual se va articular la CoP.
2. Contexto socio-cultural: lenguaje, herramientas, procedimientos y simbología de la comunidad.
3. Sistema de trabajo, horizonte temporal, y asunciones de partida.

La operativa de cambio es partir de un problema – oportunidad, el equipo de personas competentes que quieran abordar las fases señaladas, lo que en realidad supone una Experimentación Activa para la empresa u organización.

### **DISEÑO DE LA COP MARKETING EDUCATIVO: DELIMITAR LA PRÁCTICA**

En este caso se trata de aprender juntos en la práctica sobre el marketing de un centro de Formación Profesional.

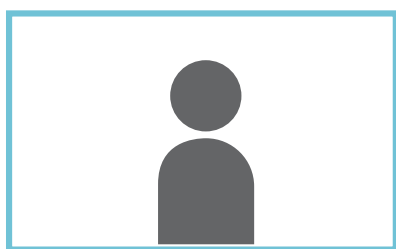
Las temáticas preferentes a abordar serán:

1. Captación de clientes
2. Ampliación mercados (geográficos, segmentación)
3. Atención al cliente (Teléfono, reclamaciones y otras)
4. Redes sociales
5. Marketing en la estructura de los centros educativos
6. Argumentarios venta – uso multimedia
7. Formación on – line
8. Participación alumnado
9. Marketing interno (hacia los empleados)
10. Relación con empresas
11. Sentido de pertenencia
12. Búsqueda de Nuevos Productos
13. Tratamiento de ExAlumnos
14. Planificación marketing (Plan de marketing, Estudios Mercado)

**DISEÑO DE LA COMUNIDAD. PERFIL DE LOS MIEMBROS.**

- Personas interesadas en una práctica (en nuestro caso, la práctica del marketing).
- La CoP entendida como una comunidad abierta en la que se ofrece formación en Marketing a los miembros.
- Contexto: Marketing aplicado a un centro de Formación Profesional.
- Comunidad base: Pequeño grupo de personas y centros que deciden empezar a trabajar y colaborar juntos.
- Posteriormente se añadirían 24 centros más.
- La idea general es que los miembros estén conectados, todos con todos.

Ejemplo de Ficha de Miembro:

**Nombre :** Persona que redacta la ficha**CENTRO:** Nombre del centro al que pertenece**WEB CENTRO:** dirección web del centro**MAIL:** mail de contacto de la persona redactora**REDES SOCIALES:****HISTORIAL PROFESIONAL (100 Palabras)**

Soy licenciada en filosofía por la Universidad de Navarra. Mi experiencia profesional está ligada a la dirección de tres centros educativos de FP de gran prestigio y a la formación. En los tres centros he desempeñado diversas funciones y he ocupado distintos puestos como Profesora, Jefa de departamento, Directora de escuela y actualmente Directora-Gerente. Además soy propietaria de los procesos Económico y Posicionamiento Estratégico del sistema de gestión del centro XXX. Anteriormente trabajé en la empresa privada desempeñando diversas funciones al más alto nivel de gestión.

**TAGS:** Direccion, educación, profesora**INTERESES MARKETING ( 50 Palabras)**

Me interesa :Desarrollar una cultura innovadora del centro y productos educativos innovadores  
 Conseguir una organización orientada al cliente, donde cada persona conoce y asume su papel e importancia en el proceso comercial, y además esta competencia es parte del perfil competencial a nivel estratégico.  
 Mejorar la captación, ampliando el numero de clientes (alumnado y empresas)  
 Potenciar el "boca a boca"

**TAGS:** Nuevos productos innovadores, orientacion al cliente, mejora de la captacion,



## **DISEÑO DE LA COP DE MARKETING EDUCATIVO. ESTILO DE TRABAJO Y REGLAS BÁSICAS.**

Estilo de trabajo:

- Horizontal
- Reglas básicas. Pocas pero precisas y bien acotadas
- Construcción. Experiencial – empezamos experimentando nosotros
- Basada en aportaciones – que se plasman en fichas

Reglas básicas:

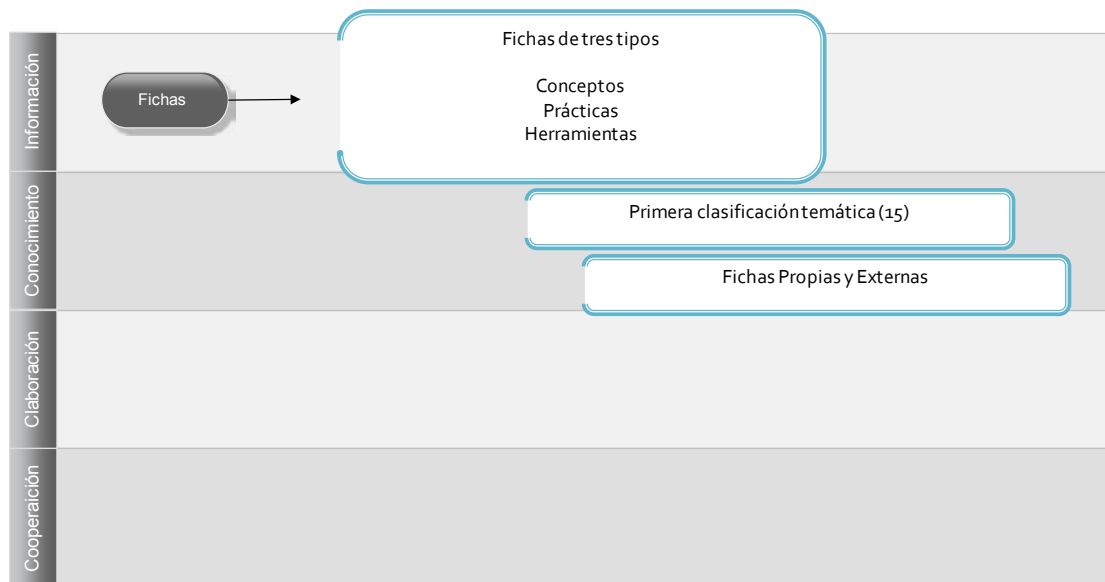
- COORDINACIÓN Y DINAMIZACIÓN - Equipo de Marketing Educativo.
- AUTONOMÍA – Las personas tienen alto grado de autonomía para aportar y proponer temas relevantes para la comunidad y para su centro.
- RECIPROCIDAD - Los miembros de la comunidad dan y reciben. Se mide cantidad de aportaciones.
- APORTACIÓN- ACTIVISMO – EXIGENCIA – Se es miembro si se participa – si no se es espectador – los que solo quieren informarse tendrán su sitio como observadores.
- DIFERENTES NIVELES DE COMPROMISO - Diferentes niveles de participación y compromiso.
- DECISIONES SOBRE TEMAS – Se tienen en cuenta las propuestas con mayor número de seguidores.
- RECONOCIMIENTO - A las personas que más aporten.
- CONFLICTOS - Tiene la máxima autoridad el órgano de coordinación y dinamización.

## INICIO DE LA COLABORACIÓN A TRAVÉS DEL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN MEDIANTE FICHAS

Basamos la reciprocidad a través de la aportación de prácticas de marketing:

1. Completar la ficha escribiendo, sobre todo, el apartado “¿Por qué he seleccionado la práctica? De esta manera, se vierte algo de conocimiento tácito.
2. Se solicita un esfuerzo de completar la ficha: Esto es fundamental para entrar en la comunidad y para iniciar el intercambio de información, la construcción del lenguaje común y la creación de grupos de interés dentro de la comunidad.
3. La reciprocidad se mide por el número de fichas aportadas.

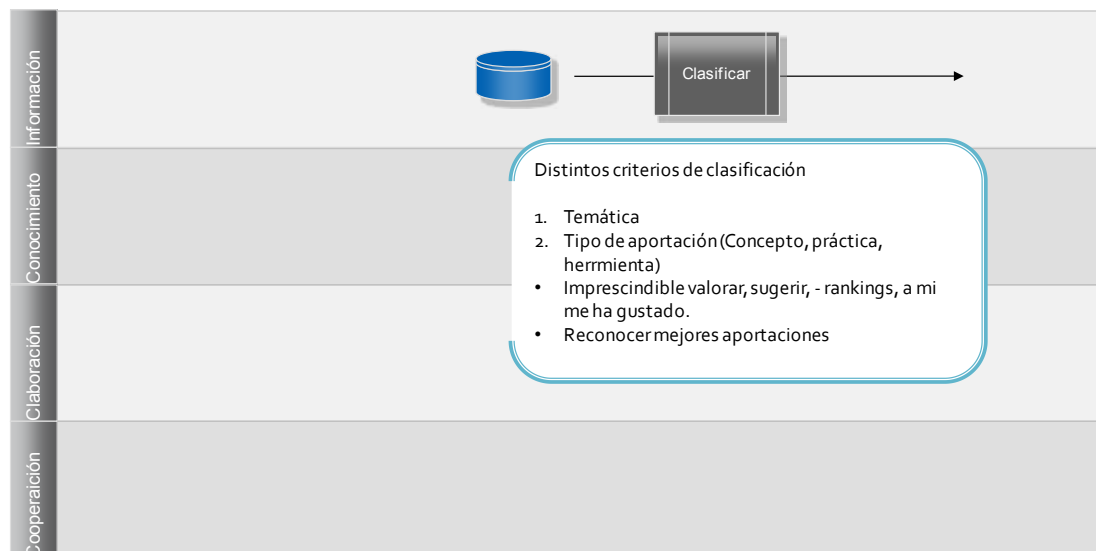
### Fichas



## ¿QUÉ HACEMOS CON LAS FICHAS?

Clasificamos y almacenamos las fichas. Las ponemos disponibles para todos los miembros. Muchas veces la ficha, sobre todo en el caso de herramientas, sugiere un uso directo.

### Clasificación de fichas



En este momento hay disponibles en la comunidad

#### 12 Fichas de conceptos

- + 4 atención al cliente
- + 4 Marketing interno
- + 3 Redes sociales
- + 1 Tratamiento de ex alumnos

#### 2 Fichas de herramientas

- + 1 Atención al cliente
- + 1 Marketing interno

#### 24 Fichas de Buenas Prácticas

- + 1 Argumentarlo de venta y uso multimedia
- + 1 Atención al cliente
- + 3 Búsqueda de nuevos productos
- + 4 Captación alumnos
- + 1 Formación on – line
- + 2 Imagen sentido de pertenencia
- + 3 Marketing interno
- + 1 Participación alumnado
- + 1 Redes Sociales
- + 2 Relaciones con empresas
- + 2 Sentido de pertenencia
- + 2 Tratamiento ex alumnos

## EJEMPLO DE FICHA DE BUENAS PRÁCTICAS

Temática **PRÁCTICAS PARA HACER NUEVOS CLIENTES**

Autor: Nombre del redactor de la ficha

Resumen: (breve resumen de la práctica)  
Realización de jornadas de puertas abiertas para mostrar las instalaciones del IES XXXX de YYYY e informar de los ciclos formativos y las características del centro.



Comentario del autor: (argumentar por qué he elegido esta práctica)  
Es una acción de marketing que considero efectiva. Participa el profesorado del centro con distintos roles. Se utiliza el nuevo edificio y las modernas instalaciones así como la tecnología puntera en el campo de la restauración e industrias alimentarias, transmitir una imagen de calidad y seriedad. Se aprovecha el tirón de la cocina. Se ofrece un pequeña degustación de productos elaborados por nuestros alumnos. Se utilizan los espacios de talleres (cocinas y comedores) para dar la información a los asistentes mediante sistemas audiovisuales.

TAGS Participación del profesorado. Tecnología puntera. Imagen de calidad y seriedad.

Fuente original: link  
Para saber más: Links, libros, artículos, referencias

## ¿CÓMO ESCALAMOS DE INTERCAMBIAR INFORMACIÓN A INTERCAMBIAR CONOCIMIENTO?

### MEDIANTE GENERACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS PRESENTANDO PONENCIAS

- Ponencia fundamentada de quien se propone como facilitador del grupo.
  - Fundamento en las fichas recogidas
  - Temática
  - Organización
  - Plazo

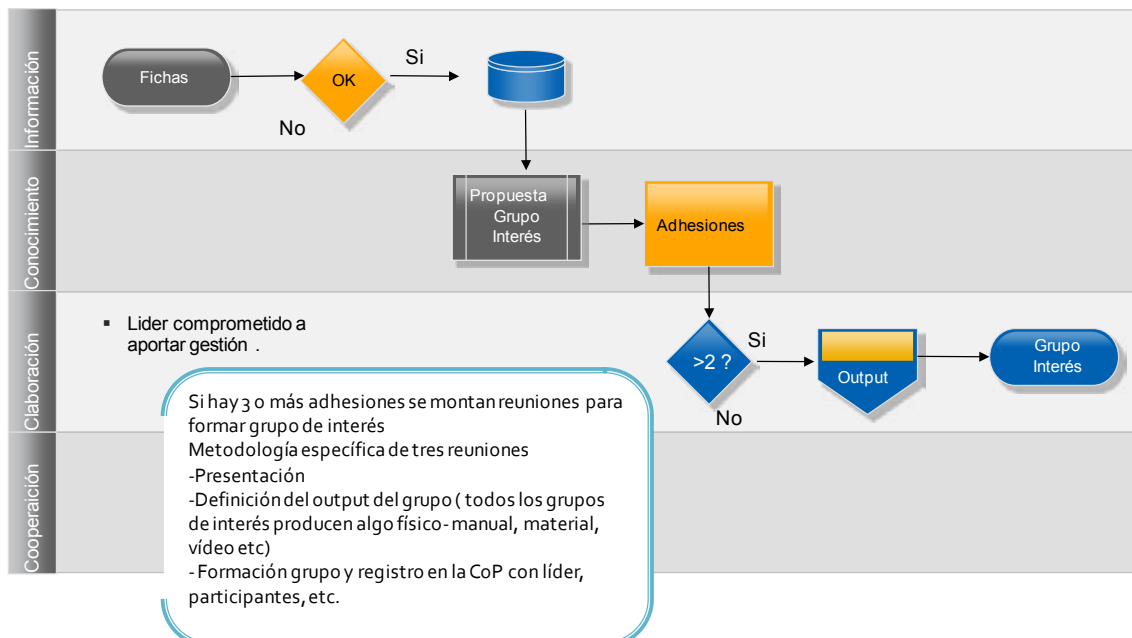
Y tiene que tener unas condiciones SMART.

- Sencilla: Tiene solución directa, no depende de solucionar otros problemas, no involucra muchos recursos.
- Medible: Aborda objetivos que se pueden definir con algún indicador o output. Sería interesante disponer de datos al principio del proyecto y al final para comparar.
- Autocontenida: Tenemos el conocimiento que se necesita y hay autonomía y capacidad de decisión para hacer cambios.
- Resultados: Valor reconocible y comunicable con hechos.
- Tiempo: Tiempo máximo de realización de 4 meses, y no más de 8 sesiones presenciales.

EL GRUPO DE INTERÉS NACE SI HAY ADHESIONES SUFICIENTES DE DOS O MÁS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL QUE ENTONCES CREAN UN GRUPO DE INTERÉS ESPECÍFICO. El promotor y ponente, generalmente, se compromete a aportar gestión.

Se sugiere que, a modo de criba, este grupo organice tres reuniones presenciales.

1. Presentación (realizada en plenario normalmente)
2. Definición del output del grupo (todos los grupos de interés producen algo físico- manual, material, vídeo etc)
3. Formación del grupo y registro en la CoP con líder, participantes, etc.



## GRUPOS DE INTERÉS FORMADOS EN LA COP MARKETING EDUCATIVO FORMACIÓN PROFESIONAL

### SENTIDO DE PERTENENCIA

<b>Integrantes</b>	<p><b>Esther Huete</b> (Directora FI CEBANC)</p> <p><b>Josemi Oskoz</b> (Director TKNIKA)</p> <p><b>Josune Escudero</b> (Profesora Don Bosco)</p> <p><b>Txemi Santamarina</b> (Director Hostelería Leioa)</p> <p><b>Zigor Isuskiza</b> (Director Fadura)</p>
<b>¿Cuáles son las razones / argumentos para trabajar en esa dirección? ¿Por qué puede ser importante para el marketing de un centro de Formación Profesional?</b>	<p>Conseguir que los miembros de la organización se impliquen en la consecución de los objetivos consensuados y se sientan orgullosos de pertenecer a la misma.</p>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Buscar mecanismos que mejoren los siguientes aspectos: comunicación interna, transparencia, confianza mutua, sistemas participativos, escucha activa, reconocimiento...</li> <li>+ Capacitación al personal</li> <li>+ Asunción de responsabilidades que coadyuvan a la consecución de los objetivos finales.</li> <li>+ Fomento de actividades lúdicas para favorecer la socialización de las personas con el objeto de aumentar las emociones y convicciones.</li> <li>+ Compartir la información y el conocimiento</li> </ul>
<b>Productos finales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Definición del procedimiento (análisis, diagnóstico, acción y evaluación).</li> <li>+ Elaboración de una encuesta de valoración inicial.</li> <li>+ Elaboración de un manual de Buenas Prácticas (check list)</li> </ul>
<b>Destinatarios / clientes / usuarios / beneficiarios de los logros-resultados del equipo. ¿Qué utilidad tendrá para los centros?</b>	<p>Los destinatarios son los equipos de marketing de los centros. Los usuarios y beneficiarios son todas las personas que integran el centro.</p> <p>Si las personas del centro se implican en la consecución de los objetivos y se sienten orgullosos de pertenecer al mismo, la imagen del centro se verá reforzada, los resultados serán mejores y, en definitiva, se trabajará con más eficacia.</p>
<b>Breve evaluación cualitativa de los integrantes</b>	<p>En general, la mayoría de los trabajos están bastante avanzados. Algunos a punto de finalizar.</p>
<b>ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<p>Ver cuadro siguiente.</p>

<b>Actividad / Tarea</b>	<b>Fecha de comienzo</b>	<b>Fecha de finalización prevista</b>	<b>Estado de la actividad (sin comenzar / en proceso / finalizada)</b>
Definición del proceso	4/05/11	30/10/11	En proceso
Encuesta sobre el sentido de pertenencia	4/05/11	30/10/11	Casi finalizada
Encuesta sobre transparencia en las organizaciones escolares	4/05/11	30/10/11	Casi finalizada
Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna	4/05/11	30/10/11	En proceso
Ejercicios prácticos para trabajar la escucha activa	4/05/11	30/10/11	En proceso
Guía de buenas prácticas sobre conciliación familiar	31/05/11	30/10/11	En proceso
Guía de Buenas prácticas sobre sistemas participativos	31/05/11	30/10/11	En proceso

## ATENCIÓN AL CLIENTE

<b>Integrantes</b>	<p><b>M<sup>a</sup> José Otermin Berakoetxea</b> - Don Bosco</p> <p><b>Estibalitz Garatea</b> - Cebanc</p> <p><b>Elena Pascual</b> - Cebanc</p> <p><b>Estefania Herrador</b> - Don Bosco</p> <p><b>M<sup>a</sup> Encarnación</b> - Rodriguez Cenizo-Armeria Eskola</p> <p><b>Alfonso</b> - Olaskoaga Fullaondo- IEFPS Fadura</p> <p><b>Itziar Fernández Oyarzabal</b> - Hostelería</p> <p><b>Juan Escudero Ayuso</b> - Otxarkoaga</p> <p><b>Ibone Urrutia</b> - Otxarkoaga</p> <p><b>Iñaki Ciaran Diez</b> - Armeria Eskola</p> <p>El equipo se dividió en tres grupos con los siguientes componentes cada uno:</p> <p><b>Atención telefónica y personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fani Herrador</li> <li>+ Iñaki Ciaran</li> <li>+ Encarni Rodriguez</li> </ul> <p><b>Resolución de quejas y reclamaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Estibalitz Garatea</li> <li>+ Elena Pascual</li> <li>+ Alfonso Olaskoaga</li> <li>+ Itziar Fernández</li> </ul> <p><b>Visitas a empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Juan Escudero</li> <li>+ Ibone Urrutia</li> <li>+ M<sup>a</sup> José Otermin</li> </ul>
--------------------	---



<p><b>¿Cuáles son las razones / argumentos para trabajar en esa dirección? ¿Por qué puede ser importante para el marketing de un centro de Formación Profesional?</b></p>	<p>Un centro de Formación Profesional, al igual que cualquier empresa, depende fundamentalmente de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante para el éxito del centro.</p> <p>Si el centro no satisface las necesidades y deseos de sus clientes, pondrá en peligro incluso su supervivencia. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades del centro. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, si no existen clientes y, hoy en día, los centros educativos nos vemos obligados a competir por conseguir esos clientes. Brindar un buen servicio no es suficiente, si el cliente no lo percibe.</p> <p>En ese sentido, la atención que se da al cliente es fundamental. Toda persona que trabaja dentro de un centro y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por encima de la calidad y el precio, y esto sirve también para los centros de FP. Por ello, se debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad. El cliente debe tener información, no solo del producto o servicio, sino, además, de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.</p>
<p><b>Objetivos</b></p>	<p>El objetivo general es mejorar la atención que desde los centros se da a los diferentes clientes. Para ello, el equipo se ha dividido en tres grupos de trabajo para que cada uno de ellos trabaje un tema de interés diferente. Los grupos son los siguientes:</p> <p><b>Atención telefónica y personal.</b></p> <p><b>Resolución de quejas y reclamaciones.</b></p> <p><b>Visitas a empresas.</b></p> <p>El objetivo, en términos de logros, es conseguir tres documentos (protocolos), uno por cada tema, que puedan servir de base a diferentes centros para que, amoldándolos a sus características y necesidades, puedan ponerlos en práctica con la intención de mejorar el servicio que ofrecen a sus clientes.</p>
<p><b>Productos finales</b></p>	<p>Protocolo de “Atención telefónica y personal”</p> <p>Protocolo de “Atención de quejas y reclamaciones”</p> <p>Protocolo de “Visitas a empresas”</p>

<p><b>Destinatarios / clientes / usuarios / beneficiarios de los logros-resultados del equipo. ¿Qué utilidad tendrá para los centros?</b></p>	<p>Pensamos que estos protocolos pueden tener una utilidad real para los centros, al poder servir como herramientas de mejora para la atención al cliente que obligatoriamente se realiza.</p> <p>En general, puede ser útil para todos los trabajadores de los centros. Pero si analizamos cada uno de los tres protocolos se podría concretar más.</p> <p>El protocolo de <b>“atención telefónica y personal”</b> esta especialmente encaminado al uso del personal de administración y servicios (PAS). Los conserjes y personal de secretaría son normalmente los que tienen el primer contacto con el cliente, bien telefónica o personalmente, siendo ellos los que transmiten la imagen del centro.</p> <p>El protocolo de <b>“resolución de quejas y reclamaciones”</b> puede ser de utilidad para los responsables de calidad de los centros ya que son ellos los que normalmente suelen encargarse de este proceso.</p> <p>En relación al de <b>“visitas a empresas”</b> será de utilidad para todo el personal que tenga relación con las mismas, entre ellos cabría destacar a los responsable de Formación Continua, responsable y tutores de la Formación en Centros de Trabajo, entre otros.</p> <p>En general, la realización de estos protocolos consistirá en poner por escrito lo que ya se realiza en los centros, pero el hecho de contar con esos documentos puede servir para mejorar dicho servicio.</p>
<p><b>Breve evaluación cualitativa de los integrantes</b></p>	<p>En la práctica, cada grupo ha funcionado de forma independiente. El borrador del grupo al que pertenezco “Atención telefónica y personal” está realizado y según la información de que dispongo, creo que el de los demás grupos también. Según mi impresión personal, conseguiremos el resultado final previsto en plazo o por lo menos sin excesivo retraso.</p>
<p><b>ACTIVIDADES Y TAREAS</b></p>	<p>Ver cuadro siguiente.</p>

Actividad / Tarea	Fecha de comienzo	Fecha de finalización prevista	Estado de la actividad (sin comenzar / en proceso / finalizada)
Obtener información sobre los diferentes temas de interés, a través de las fichas, Internet, experiencia propia...	11/04/2011	31/05/2011	Finalizado. Los diferentes grupos nos reunimos para aglutinar la información.
Realizar un borrador del protocolo	31/05/2011	Mediados de septiembre	Finalizado
Unificar los tres protocolos y realizar una redacción final	Mediados de septiembre	Finales de septiembre	Sin comenzar

**PARTICIPACIÓN ALUMNADO**

<b>Integrantes</b>	<p><b>Ana Villumbrales</b> - Leioa</p> <p><b>Lierni Lasa</b> - Cebanc</p> <p><b>Juan Ramón Errasti</b> - Tknika</p> <p><b>Samuel Triguero</b> - Tknika</p> <p><b>Carlos Castelruiz</b> - Cebanc</p>
<b>¿Cuáles son las razones / argumentos para trabajar en esa dirección? ¿Por qué puede ser importante para el marketing de un centro de Formación Profesional?</b>	<p>En la línea de satisfacer las necesidades del cliente, facilitar la participación del cliente-alumno es una manera de dar respuesta a las mismas.</p> <p>Es una forma de implicar al cliente-alumno en la vida del Centro en áreas que superan el ámbito académico.</p>
<b>Objetivos</b>	<p>Nos proponemos averiguar si los alumnos desean ser parte activa en la gestión del Centro y si es así, canalizar las inquietudes de participación en aquellas áreas en las que sea factible.</p>
<b>Productos finales</b>	
<b>Destinatarios / clientes / usuarios / beneficiarios de los logros-resultados del equipo. ¿Qué utilidad tendrá para los centros?</b>	<p>Pensamos que los destinatarios son el alumno y el centro.</p>
<b>Breve evaluación cualitativa de los integrantes</b>	<p>En este momento y tras dos reuniones del grupo, tenemos definido lo que queremos y cómo pretendemos conseguirlo. Nos falta ponerlo en marcha. A continuación describimos nuestro plan.</p> <p>Para saber si quieren participar vamos a emplear una sesión de tutoría en la que, tras explicar la razón de este proyecto, se les preguntará directamente su predisposición o no a participar en determinadas áreas de gestión.</p> <p>En caso afirmativo, en otra fecha reuniremos a 3 alumnos de cada grupo y, utilizando la técnica del work café, plantearemos un sesión con el objetivo de concretar en qué áreas van a participar y de qué manera.</p>
<b>ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<p>Ver a continuación</p>

<b>Actividad / Tarea</b>	<b>Fecha de comienzo</b>	<b>Fecha de finalización prevista</b>	<b>Estado de la actividad (sin comenzar / en proceso / finalizada)</b>
Sesión de tutoría	Semana del 3 al 7 de octubre		
Work cafe	A determinar		

## EXALUMNADO

<b>Integrantes</b>	<p><b>Blanca Vildósola</b>.- CEBANC</p> <p><b>Javier Unamuno Vega</b> - ARMERIA ESKOLA</p> <p><b>Rafa Madero</b>.- FADURA INSTITUTUA</p> <p><b>Larraitz Larraudogoitia Moreno</b> - CENTRO FORMATIVO OTXARKOAGA</p> <p><b>Meritxell</b>.- Lejarzaburu Atutxa- CENTRO FORMATIVO OTXARKOAGA</p> <p><b>Pedro Sánchez Camiruaga</b> - CENTRO FORMATIVO OTXARKOAGA</p>
<b>¿Cuáles son las razones / argumentos para trabajar en esa dirección? ¿Por qué puede ser importante para el marketing de un centro de Formación Profesional?</b>	<p>Distinguimos varios aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la adecuación de la formación que impartimos con la realidad laboral posterior.</li> <li>• Facilitar a los exalumnos/as formación complementaria ante sus nuevas necesidades.</li> <li>• Mantener su vinculación con el Centro a lo largo del tiempo.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<p>Los Objetivos que nos planteamos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los datos que necesitamos del alumnado al que vamos a dirigir nuestras actividades (nos centramos en ex alumnos/as de los 4/5 últimos cursos, con idea de ampliar posteriormente esta selección).</li> <li>• Generar una relación de los aspectos que podemos aportar a estos ex alumnos/as, de forma que capturemos su interés y que estén interesados en hacernos llegar sus datos actualizados.</li> <li>• Establecer las vías de comunicación adecuadas a los diferentes conceptos que vayamos identificando.</li> </ul>
<b>Productos finales</b>	<p>Guión para cualquier centro que pretenda desarrollar o revitalizar el Tratamiento de exalumnos y exalumnas.</p> <p>Experiencias prácticas en el desarrollo de este guión por parte de los Centros participantes.</p>
<b>Destinatarios / clientes / usuarios / beneficiarios de los logros-resultados del equipo. ¿Qué utilidad tendrá para los centros?</b>	<p>Centro</p> <p>Exalumnado</p>
<b>Breve evaluación cualitativa de los integrantes</b>	<p>Aspectos a resaltar de la experiencia realizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento del Trabajo en Equipo</li> <li>• Benchmarking con otros centros de FP</li> <li>• Elaboración de documentación práctica</li> <li>• Puesta a disposición del documento final a toda la CoP</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<p>Ver cuadro siguiente</p>

<b>Actividad / Tarea</b>	<b>Fecha de comienzo</b>	<b>Fecha de finalización prevista</b>	<b>Estado de la actividad (sin comenzar / en proceso / finalizada)</b>
Datos a recoger de los exalumnos	11/04/2011	16/06/2011	Finalizada
Cómo actualizar y obtener los datos	11/04/2011	16/06/2011	Finalizada
Cómo motivar a los exalumnos	11/04/2011	16/06/2011	Finalizada
Generación de un documento con las ideas recogidas, que sirva de guión para cualquier centro que pretenda desarrollar o revitalizar el Tratamiento de exalumnos y exalumnas	16/06/2011	30/09/2011	En proceso
Reunión de seguimiento para compartir los avances realizados por cada centro participante en el trabajo.	Finales 2011		

## REDES SOCIALES

<b>Integrantes</b>	<p><b>Jose Miguel Fernandez</b> - Armería Eskola</p> <p><b>Susana Arakistain</b> - Hostelería Leioa</p> <p><b>Martin Letona</b>- Don Bosco</p> <p><b>Jose Luis Lloret</b> - Hostelería Leioa</p> <p><b>Kote Bernal</b> - Cebanc</p>
<p><b>¿Cuáles son las razones / argumentos para trabajar en esa dirección? ¿Por qué puede ser importante para el marketing de un centro de Formación Profesional?</b></p>	<p>Hasta hace poco tiempo, internet era propiamente unidireccional, es decir, la información era más bien de corte informativo y no permitía la interacción directa con y entre los usuarios. Hoy en día, se ha convertido en bidireccional y permite la interacción de todo tipo de contenido, sean éstos vídeos, imágenes, textos e incluso almacenamiento y edición de archivos online y en tiempo real. Estas herramientas permiten la integración de un tejido social, es decir, una red de personas que pueden interactuar a través de los espacios que se han generado en internet, tales como blogs, google groups, twitter, facebook, wikipedia y un sinnúmero de útiles aplicaciones que permiten la interrelación de información.</p> <p>Hasta ahora, los Centros con nuestras páginas Web estábamos en un entorno estático, con páginas que sufrían pocas actualizaciones y no tenían interacción con el usuario.</p> <p>Las redes sociales nos permiten conocer a nuestros “usuarios” y que nos conozcan, que opinen, que nos ayuden a mejorar. Cada vez van quedando más atrás los medios publicitarios tradicionales y se va dando paso a este gigante de la comunicación y el Marketing...</p>
<b>Objetivos</b>	Potenciar la creación e implantación de la web 2.0 en sus centros.
<b>Productos finales</b>	Documentos que recoja las diferentes herramientas de la web 2.0 y su aplicación práctica en un centro de FP.
<p><b>Destinatarios / clientes / usuarios / beneficiarios de los logros-resultados del equipo. ¿Qué utilidad tendrá para los centros?</b></p>	<p>La web 2.0 ofrece a los usuarios una comunicación directa y personal, nos acerca a los usuarios del servicio. Nos permite a los Centros, de forma rápida y eficaz, un diálogo que facilita la comunicación y nos da claves para actuar en la dirección correcta. Los destinatarios son alumnos actuales, alumnos potenciales, antiguos alumnos, empresas y en general, toda aquella persona o empresa interesada en la formación para el empleo o cualquier otro servicio ofrecido por los centros (prácticas, bolsa de trabajo, etc).</p>
<b>Breve evaluación cualitativa de los integrantes</b>	<p>Sólo hemos realizado una reunión en la que nos repartimos la tarea de investigar cada uno diferentes redes sociales. El próximo 6 de octubre realizaremos la segunda reunión para analizar el resultado de la investigación individual. En esta primera reunión se constató el interés de los Centros en la implantación y desarrollo de las redes sociales.</p>
<b>ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	Ver cuadro siguiente

<b>Actividad / Tarea</b>	<b>Fecha de comienzo</b>	<b>Fecha de finalización prevista</b>	<b>Estado de la actividad (sin comenzar / en proceso / finalizada)</b>
Reunión del equipo para analizar las diferentes redes sociales	09.06.11	09.06.11	Reunión realizada
Reunión del equipo para analizar los resultados de la investigación individual sobre diferentes redes sociales	06.10.11	06.10.11	Reunión planificada sin realizar

## FUTURO PRÓXIMO

### ¿CÓMO ESCALAREMOS A LA COOPERACIÓN?

#### LA COOPERACIÓN EXIGE RECURSOS COMPARTIDOS

La cooperación nace entre dos o más centros si hay una propuesta de involucrar recursos más allá del output establecido, se establece un proyecto compartido (metodología de proyectos integrados) para formar un grupo de trabajo.

Garantizamos el buen curso del proyecto si el promotor o líder está comprometido a aportar recursos - 30% de las tareas.

Entonces realiza una propuesta escrita con este guión:

- La memoria del proyecto, donde se describen los retos y la manera de alcanzarlos, el impacto económico general y en los agentes participantes en particular, las dificultades para alcanzar los objetivos y las tareas en las que se dividirá el proyecto.
- La gestión del proyecto, que tiene como elemento central el reparto de esfuerzo en coste de los agentes, la forma en que se asignan estos costes por tareas y los mecanismos de gestión del proyecto.

La Memoria contiene:

#### Parte A

- Estado del arte - respecto al problema que se quiere resolver.
- Relación con la FP.
- Objetivos.
- Relación con otros proyectos.
- Impacto económico.

#### Parte B

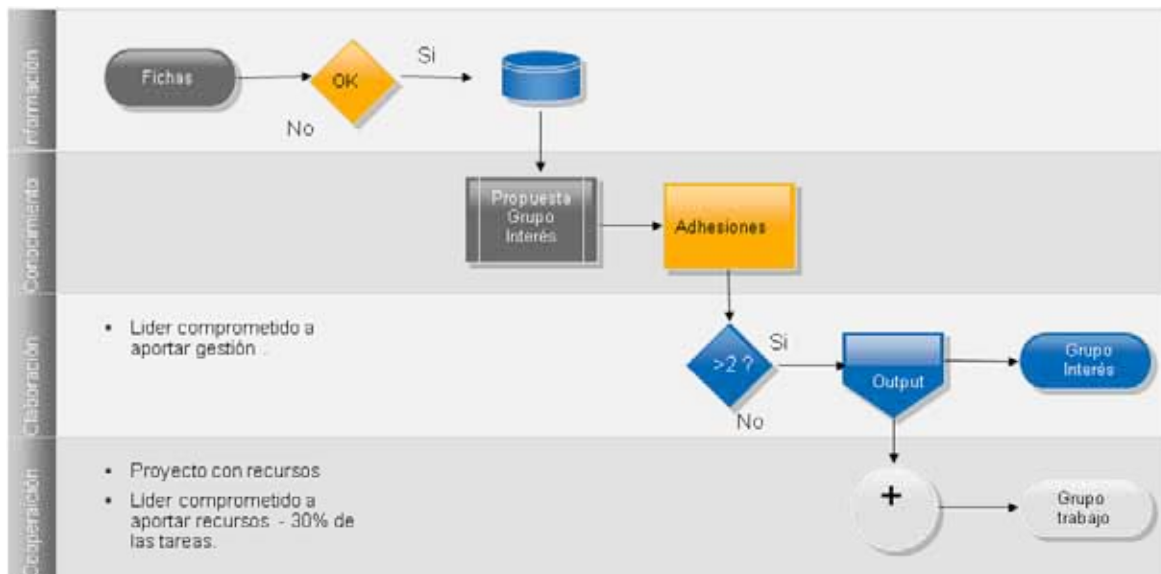
- Esquema del proyecto y tareas a realizar.
- Descripción de fases, tareas y actividades.
- Actividades y tareas descritas una a una con detalle de horas de intervención por agentes y personas concretas, resultados esperados y plazo de ejecución.

#### Parte C

- Descripción del grupo de trabajo.
- Agentes, descripción, contribución genérica al proyecto.



El proceso general para trabajar en la CoP es el siguiente



### PLATAFORMA TECNOLÓGICA

#### 1. Miembros de la CoP.

- Un lugar donde dejar las fichas. O ver si la aplicación tiene un formulario de perfiles personales. Ver cómo es.
- ¿Buscador?

#### 2. Un lugar para dejar archivos. Un repositorio de información y que se puedan ver libremente por todos los miembros registrados. Acceso a todos.

- Subir archivos.
- Bajar archivos. Contar descargas.
- Mejor si se pueden subir docs, jpg y vídeos.
- Crear colecciones.
- ¿Buscador?

#### 3. Grupos de interés.

- Lo crea una persona autorizada y tiene la facultad de incorporar miembros. Solo los interesados.
- Los grupos de interés son restringidos.
- Gestión de reuniones internas.
- Calendarios.
- Archivos propios.

#### 4. Un lugar para anunciar eventos generales y noticias.





# ANEXO I

## TÉCNICAS DE GESTIÓN DE COPS



# TÉCNICAS DE GESTIÓN DE COPS

Debemos tener presente que estamos trabajando en el concepto de comunidades de práctica y no en equipos de trabajo habituales. De una forma gráfica podemos diferenciar los dos conceptos de la siguiente manera. En las CoPs debemos canalizar la energía de todas las personas permitiendo cierta asimetría en sus movimientos y contribuciones. Esta asimetría y comportamiento autoorganizado tiene gran importancia para su gestión.

CoPs



Equipos de trabajo



## La creatividad individual es condición necesaria pero no suficiente

La creatividad siempre se ha considerado una habilidad individual siendo ésta una característica de las personas que generan rupturas sobre el pensamiento habitual que sirven para mejorar y producir innovaciones.

La experiencia dicta que la mayoría de empresas utiliza técnicas de creatividad bastante simples para promover la creatividad de sus empleados y entre ellas la más usada es el brainstorming o tormenta de ideas. La idea general es percibir las cosas de forma diferente a la habitual y para ello necesitamos bombardear el cerebro con estímulos diferentes a los habituales. De esa forma es posible que se recategorice la información y nos movamos de los canales habituales de pensamiento imaginando nuevas alternativas.

Lo que realmente se busca es romper los patrones de pensamiento que manejamos de forma profunda y permanente. Incluso ante la presencia de evidencia en contra, datos concluyentes, muchas personas, incluyendo a las más ecuanimes no abandonan sus opiniones. Para ello las técnicas de creatividad tratan de agitar el pensamiento convencional.

No existe contraindicación para las técnicas de creatividad individual pero, utilizadas aisladamente y excepcionalmente, no producen más que confusión.

Por esta razón la creatividad individual es bienvenida pero en las Comunidades de Práctica debemos resolver más cuestiones relacionadas con la necesidad de preservar el carácter de la comunidad, mantener la paciencia necesaria para que la comunidad crezca y jugar a favor de las personas, no en su contra. Debemos dejar claro que las Comunidades de Práctica pueden trabajar con técnicas

de creatividad pero lo importante es cómo se gestiona en conjunto la comunidad tal como venimos señalando en este manual.

La regla habitual que aplica a todo tipo de situaciones es separar dos partes que nunca deben ir separadas:

- + Primero, un proceso de reflexión racional que incluye generalmente recogida de datos, análisis de los datos (diagramas de pareto, análisis causa – efecto) planteamiento del problema, generación de ideas (aquí es donde aparecen las técnicas de creatividad individual, brainstorming, scamper, analogías) y selección aportando criterios y pesos.
- + Segundo, un equipo que se espera que funcione para lo que se suelen dar consejos generales y universales. Estos consejos siempre apuntan como se ha dicho hacia el líder carismático (aquel que sabe conducir el proceso de forma sabia) y a la racionalización igualmente de las relaciones (inteligencia emocional, inteligencia social).

Las Comunidades de Práctica traen aire fresco a este pensamiento convencional y dicotómico y trabajan la complejidad de las relaciones en equipo para lograr la madurez de la CoP. Las relaciones son complejas y eso es inevitable porque las personas son complejas, y aunque se las instruya, aunque hagamos fichas de comportamiento, aunque en un power point se den los puntos clave de las relaciones, los equipos manejan una dinámica propia, compleja e intrasferible porque nace “dentro”, donde la opción a jugar es tratar de conseguir dinámicas positivas frente a las fuerzas siempre existentes que generan y conducen a dinámicas negativas.

Las dinámicas negativas no son achacables a personas, ni siquiera a actos concretos, ni al líder, sino que forman interacciones que conducen a espirales positivas frente a otras que conducen a espirales negativas.

### **Técnicas para reuniones creativas y CoPs**

El primer pensamiento del virus jerárquico es aquel que cuando acudimos a una reunión es el que se plantea: ¿Estoy con superiores?, ¿con colegas? o ¿con subordinados?. También puede ser ¿Qué sé yo que los demás no saben?

Lo que nosotros vamos a intentar es que la reunión de una CoP se plantee en términos diferentes para conseguir una correcta gestión de la CoP, tal y como venimos señalando en secciones precedentes.

Para trabajar en una CoP tenemos que tener en cuenta que buscamos su madurez y que por lo tanto tratamos de:

- + Huir de las rutinas operativas que buscan eficiencia a corto plazo y por lo tanto exigen inmediatez. Aquí buscamos fomentar la capacidad de aprender y cambiar, buscamos capacitarnos en una capacidad dinámica.
- + El acto de valor es el intercambio y, sobre todo, la creación de nuevo conocimiento que quedará en alguna medida embebido en nuevas prácticas y en los individuos que lo practican.
- + Manejar un sistema complejo y el principal fin de la gestión es evitar la espiral negativa de deterioro.

Mientras las personas buscan la supervivencia en las organizaciones manejan pautas para sobrevivir como individuos, no pautas para aportar soluciones a los problemas. La complejidad social se manifiesta en que actuamos con personas que tienen comportamientos alrededor de esta actitud de supervivencia, tal como vemos a continuación:

- + Las personas toman decisiones basadas en pautas en base a la experiencia pasada y en la narrativa de acontecimientos aceptables por la sociedad en que viven.
- + Las personas mantienen y recrean múltiples identidades y roles. Sobre todo las que se basan en la práctica.
- + Las personas atribuyen intencionalidad y causa a situaciones donde éstas no existen.

Pero sobre todo, las personas han aprendido a estructurar interacciones en condiciones de incertidumbre. Hay que saber distinguir entre lo que es cierto y los andamiajes que hemos construido para movernos en el flujo de los acontecimientos.

Para cultivar una CoP sugerimos las siguientes herramientas señalando, en forma indicativa, las condiciones sugeridas de utilización en la escala de madurez de la CoP:

# Narrativas

**Utilización:** Es muy recomendable utilizar esta técnica en todas las fases pero, especialmente, en la etapa de interacción inicial donde se está generando respeto y reconocimiento del otro.

**Narrativa:** Contar historias. Las narrativas son una técnica para posibilitar la creación e intercambio de Conocimiento Tácito entre las personas. El conocimiento tácito hace referencia a aquella parte del conocimiento que está en las personas pero que no se puede recoger de forma explícita (mediante manuales, procedimientos...) y, sin embargo, es clave para poder desempeñar bien las actividades que realizan esas personas. Mediante una narrativa se cuenta cómo se hacen las cosas (generalmente casos de éxito) sin recurrir a exposiciones con palabras enlatadas que dejan indiferentes a los demás.

Una forma habitual de utilizar las narrativas es primero discutir acerca de cómo se ejecuta una actividad y cómo se logra el éxito de la misma. Se puede utilizar y de hecho conviene hacerlo, la técnica de Análisis Sistemático. De forma inevitable se termina diciendo que hay muchas formas de medir el éxito y que en la actividad entran en juego varios elementos: Medios materiales (tecnología y herramientas), las Habilidades Personales y el Talento natural, la Formación y, finalmente, una competencia inconsciente que se adquiere con la práctica y que busca interpretar en cada situación lo que hay que hacer.

En una segunda fase se cuentan situaciones por parte de todos los participantes. Las situaciones se cuentan en forma de historia narrada que incluye sujetos, contenidos y contextos.

**Resultados esperados:** Transmisión de conocimiento tácito, reconocimiento de conocimiento no formal y/o académico.

## ExPoNe (Expresiones Positivas y Negativas)

**Utilización:** En todas las fases, en especial en las etapas iniciales de interrelación para evitar la negatividad que a veces va vestida de actitud de prudencia y que lleva al desánimo del equipo.

En un discurso, las expresiones son de tres tipos: 1) Negativas – Positivas , 2) Afirmativas – Interrogativas 3) Yo – Otros (hablo de mí, hablo de otros).

Las expresiones negativas, afirmativas rotundas y las que comienzan con yo (o nosotros) se contabilizan como un punto. Si se superan 5 puntos de expresiones negativas seguidas, el moderador interviene para poner una nota de calma o positiva según el caso. Lograremos espirales de creatividad en una reunión si conseguimos cortar las posibles cadenas de expresiones verbales negativas que vayan sucediendo en la misma. El facilitador (o en este caso una persona dedicada expresamente a ello) y de forma visible debe hacer ver a los asistentes de la reunión cuándo es necesario cortar una cadena de expresiones negativas.

**Resultados esperados:** Buscamos discursos que utilicen expresiones positivas, con interrogaciones y no necesariamente personales. Basta tener un cuadrante que recoja los puntos y, si éste es visible, mejor para que las personas no se dejen deslizar por la pendiente de la negatividad.



# Seis sombreros para pensar

**Utilización:** Muy útil en las etapas iniciales. La técnica incita a que en cada una de las sesiones cada persona involucrada adopte “obligatoriamente” perspectivas de pensamiento que de otro modo serían difíciles de experimentar, con lo cual, este método trata de separar el yo de la actitud personal.

El método de los seis sombreros se sitúa dentro de las técnicas de creatividad más conocidas de nuestro tiempo creada por el profesor Edward de Bono. La citada técnica brinda un marco de trabajo concreto para salir del pensamiento tradicional, basado en la discusión y el enfrentamiento, y avanzar hacia la investigación en cooperación. Algo es creativo cuando los vectores trabajan en la misma dirección pero la conversación entreverada no nos deja distinguir los vectores más fuertes de pensamiento.

Cuando las personas hablan, se les pide que adopten una postura (un sombrero) o el facilitador de la sesión dice que todos los participantes se van a poner durante un momento un sombrero. Los sombreros definen el tipo de expresión que se va a utilizar:

**Blanco** – Información- datos . Cuando en la sesión se pide a los presentes que se pongan el sombrero blanco, se les pide que dejen de lado las propuestas y los razonamientos y que se concentren directamente en la información. En este aspecto, todos los integrantes de la reunión averiguan de qué información se dispone, cuál se necesita y cómo se podría obtener.

**Rojo** - Intuición no razonada. El sombrero rojo otorga permiso para expresar los sentimientos y las intuiciones sin disculparse, sin explicaciones y sin necesidad de justificación. La intuición es un juicio complejo y tácito y resulta muy valiosa.

**Negro** – Visión pesimista. Representa la cautela y la visión negativa lógica.

**Azul** – ¿Dónde estamos – qué tenemos- qué nos falta?. El sombrero azul es para el control de los procesos. Sirve para organizar y controlar el proceso señalando dónde estamos. Puede potenciar el sombrero verde.

**Verde** – creatividad. Esfuerzo y pensamiento creativo apoyado por la utilización de las técnicas de pensamiento lateral.

**Resultados esperados:** Orden en las opiniones. Vectores clave.

## Buzón de novedades

**Utilización:** sobre todo en etapas de colaboración. Las nuevas ideas y propuestas tienen poca cabida en las reuniones, que por inercia y por la necesidad de sus miembros de parecer valiosos, vuelven recurrentemente sobre lo conocido.

Cuando se lleva un tiempo trabajando, tendemos a repetirnos o a tratar de no quedar mal con argumentos que ya hemos esgrimido anteriormente. Suele suceder que, a veces, las sesiones no avanzan por esta razón.

En una CoP, el principal atractivo de una reunión es aprender, ver nuevas opciones, oír lo que es nuevo, pero curiosamente, y como gran contradicción, la mayoría de las conversaciones giran sobre lo ya conocido, defraudando expectativas. Existen muchas fuerzas para que esto suceda. Lo primero a tener en cuenta es que siempre es un sobre-esfuerzo hablar de algo nuevo, pero todavía más difícil es simplemente involucrar al resto del equipo para que hable de lo nuevo y no vuelva sobre lo conocido. Una nueva idea todavía no tiene armadas su defensa, le faltan datos, apoyos y adolece de una incertidumbre que la hace muy vulnerable. De hecho, lo que sucede es que las nuevas ideas apenas si ganan espacio para su debate.

El objetivo es que en la reunión planteen las nuevas ideas y propuestas al principio de la misma de forma que el facilitador destine tiempo a su tratamiento y garantice, a quien la presenta, unas mínimas condiciones de atención y debate. Se trata de proteger las nuevas ideas discriminándolas positivamente.

La técnica de forma sencilla recoge las nuevas ideas y se colocan en un buzón de novedades antes de comenzar la reunión. El responsable de la reunión exige al principio de la misma que las personas presenten algo nuevo respecto a la reunión anterior.

**Resultados esperados:** Las nuevas ideas y planteamientos son suficientemente debatidas y no relegadas al final, como habitualmente sucede.

# Pensar en planos

**Utilización:** Sobre todo en etapas de colaboración. Se trata de ser pacientes y esperar a tener el dibujo completo de una situación. Es importante tener todos los puntos de vista y no claudicar con las prisas, porque ver algo en conjunto es enriquecedor y nos acerca a una solución.

El modelo de pensamiento mental occidental tiende a no tener la paciencia necesaria para colaborar, tensiona mucho las reuniones buscando resultados de cada uno de los encuentros, y mide con detalle el grado de avance sobre el anterior. Una especie de esquizofrenia innecesaria. Desde el pensamiento secuencial lo que implica, es que cada reunión debe permitir un avance determinado como si nos moviéramos de izquierda a derecha sobre un eje temporal. Sin embargo, es mejor utilizar otro tipo de pensamiento más acumulativo, como si se trabajara en planos.

Se trata de evitar el trabajo en secuencia intentando tener visiones completas de los problemas y oportunidades, y también de contener la ansiedad de ir enseguida a la solución, sin entender todos los ángulos de un problema u oportunidad.

La ansiedad no permite ser cooperativos a los miembros del equipo. El mejor consejo, por tanto, es que nunca debe ahorrarse tiempo en describir los contextos. Tampoco debe olvidarse que son las personas comprometidas las que hacen interesante una reunión, por lo que la clave está muchas veces en reclutar personas interesadas, no solo expertos. Muchas veces conviene invitar a las reuniones a personas que ven un problema “con ojos limpios”.

**Resultados esperados:** El objetivo de la herramienta es poner planos, metafóricamente, desde distintos ángulos y dejar que la solución emerja.

## Análisis y acción sistémica activa

Utilización: Sobre todo en etapas de colaboración y cooperación. Se trata de analizar un asunto de forma sistémica y global, sin dejarse nada fuera.

La metodología considera el “qué hacer” así como el “cómo hacerlo” como parte misma del problema. Tiene en cuenta que la realidad es mucho más complicada que los simples modelos, y los utiliza para estructurar un debate en el que los diferentes objetivos, necesidades, propósitos, intereses, valores,... pueden ser discutidos. En ese debate, se intentan aunar los diferentes puntos de vista y/o las posiciones conflictivas, para facilitar la implementación de los cambios y las mejoras. Esto quiere decir que se trata de comprender juntos y solucionar juntos. Es un sistema de aprendizaje participativo, por tanto, no debería ser considerado como la habilidad de un experto, sino como una metodología en la que todos los involucrados tienen algo que decir.

Un uso frecuente, es analizar la situación viendo tres puntos de vista de la misma:

- Los agentes que intervienen
- Los cometidos de estos agentes para que la actividad funcione
- Los contextos en los que se interviene

Conviene hacer un dibujo en la pizarra marcando los núcleos o lugares críticos donde se concentran actividades o problemas.

Normalmente, la combinatoria de agentes, situaciones y cometidos es muy rica pero no debemos intentar solucionar cada parte sino el conjunto.

Por ello, la fase de soluciones se puede estructurar planteando las cuestiones en forma relacional: Personas y medios materiales, relaciones entre personas, medios materiales y relaciones externas. Las soluciones deben implantarse contando con los actores y mientras se experimenta se aprende para ir adecuando las soluciones.

Resultados esperados: Dibujo rico de la situación, propuestas de mejora promovidas por los actores, experimentación, evaluación de la situación.



# ANEXO II

RESEÑA BIBLIOGRÁFICA SOBRE  
COMUNIDADES DE PRÁCTICA



# Reseña bibliográfica

A Etienne Wenger se le puede atribuir el hecho de acuñar el concepto de comunidad de práctica, que utilizó en el libro publicado, junto con Jane Lave, "Situated learning. Legitimate peripheral participation" (Cambridge University Press, 1991). Siete años más tarde, Etienne, ya en solitario, presentó el libro a cuya versión en castellano, de Genís Sánchez Barberán, publicada por Paidós en 2001, pertenece esta reseña. A través de esta obra, Wenger concibe el aprendizaje como un proceso de participación social. Frente al implacable celo con el que actúan la mayoría de las instituciones contra las comunidades de práctica (CP), el autor defiende que el aprendizaje basado en la participación puede ser muy beneficioso para las organizaciones.

Para ilustrarlo, el autor presenta en el prólogo del libro, que denomina Contextos, dos viñetas a modo de estudio de caso. De manera muy amena y casi al estilo novelesco de mediados de los cincuenta, Etienne nos presenta a una encantadora tramitadora de solicitudes de una compañía de seguros médicos. Nuestra protagonista, Ariel, irá apareciendo a lo largo del libro para ayudarnos a entender lo que Wenger nos propone.

Entrando ya en materia, en la primera parte del libro se empieza a definir el concepto de práctica y el de comunidad, para más adelante aclarar qué es una comunidad de práctica, apareciendo, ahora sí, los tramitadores de solicitudes como un claro ejemplo de ésta. En este capítulo el autor nos presentará cuáles son a su entender las tres dimensiones de una CP: el compromiso mutuo, una empresa conjunta y un repertorio compartido (creación de recursos para compartir significado).

En la segunda parte, Etienne se adentra en el marco de la dualidad de lo individual y lo colectivo introduciendo el concepto de identidad como pivote entre lo social y lo individual evitando una dicotomía simplista. De este modo, sostiene la idea de que "la experiencia de conocer no es menos única, menos creativa y menos extraordinaria por ser una experiencia de participación". Quizás ésta sea la parte más árida de lectura, pero no por ello de menos interés, ya que es donde los conceptos de participación y cosificación que constituyen el significado de la CP toman auténtica forma. Aquellos lectores que tengan la sensación de no haber captado del todo la pretensión del autor en la primera parte, saldrán de dudas a mediados de esta etapa de la lectura.

Finalmente, en la tercera parte, que el autor presenta a modo de epílogo, se nos plantea cómo diseñar una CP, si es que ello es posible, porque el propio Etienne parte de la idea de que "el aprendizaje no se puede diseñar: sólo se puede facilitar o frustrar". Este apartado cumplirá dos objetivos: ofrecer un resumen de los temas principales y, al mismo tiempo, ilustrar el uso que se puede hacer del marco conceptual que se perfila. La importancia de la participación, la cosificación y la identidad, como los tres elementos que convergen al igual que los lados de una pirámide en las dimensiones de una CP, deberán unirse al papel que deben desempeñar las organizaciones y las instituciones en la tarea de diseñarla. Vale la pena llegar a esta parte del libro, donde la prosa recobra el ritmo ágil y accesible del principio, para acabar de asimilar todos los conceptos expuestos y analizados en él. El compromiso de la organización, su educación y la de sus integrantes aparecen, también, como elementos básicos para conseguir una arquitectura de aprendizaje que facilite el nacimiento de las comunidades de práctica.

Por último, sólo querría apuntar que, si bien en ninguna de las líneas de este libro encontramos el concepto de gestión del conocimiento como marco disciplinario donde aplicar este tipo de actuaciones, qué duda cabe de que las CP son una estupenda forma, de las muchas que existen, de crear valor en las organizaciones por medio del conocimiento que en ellas se genera. Dicho de otro modo, uno de los caminos a través de los cuales circula el conocimiento es el camino de la práctica compartida. Por todo ello, este libro está altamente recomendado para aquellos que quieran adentrarse en ese gran cajón de sastre que comienza a ser ya la gestión del conocimiento.

**SANZ, Sandra** (2003). Reseña del libro *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad de Etienne Wenger*





# REFERENCIAS

**GP Huber** - Organization science, 1991

**R, Dawkins**- The Selfish Gen, Oxford University Press, 2006

**R. Axelrod**- The evolution of cooperation, Basic Books, 2006

**A. Arbonies**- Conocimiento para innovar, Diaz de Santos 2006

**K. Cameron and D.A. Whetten**- Organizational Efectiveness, Academic Press 1983

**Wenger, Ettiene** (1998), Communities of Practice, New York, NY: Cambridge.

**JS Brown**, Story Telling in Organizations, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005

**Stacey, R.D.** (1992), "Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations", San Francisco: Jossey Bass.

**Nonaka, I. and H. Takeuchi** (1995), "The Knowledge Creating Company", New York: Oxford university Press.

**J. Seely and Paul Duguid**, Social Life of Information, HBS, 2002

**J.M. Gasalla y Leila Navarro**, Confianza, Ediciones Urano S. A., 2008





# MANUAL PARA CREAR Y GESTIONAR COMUNIDADES DE PRÁCTICA

## COMUNIDAD DE PRÁCTICA DE MARKETING EDUCATIVO LA EXPERIENCIA DE LOS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

El presente manual, pretende ser una herramienta útil sobre la compleja y apasionante tarea de crear y gestionar Comunidades de Práctica (CoP's) en el entorno educativo y, más concretamente, en el ámbito de la formación profesional. En nuestros días, pocos dudan ya de la necesidad de estar "conectado" más allá de los límites organizativos, de compartir información, inquietudes y experiencias con otros profesionales a los que nos une una misma "práctica".

La CoP debe ser entendida como una nueva forma de interpretar la colaboración, el intercambio de conocimiento y el desarrollo de nuevas iniciativas. Como un innovador instrumento "organizativo" que aglutina el conocimiento compartido de los profesionales y favorece la creación conjunta de nuevo conocimiento. Un espacio "relacional" donde los profesionales, no sólo intercambian libremente información o perspectivas (saber de algo), sino que llegan a desarrollar acciones conjuntas en colaboración (intercambian maneras de hacer y de practicar) y desarrollan nuevos proyectos de futuro (trabajan juntos para mejorar la práctica).

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE  
ETA IKERKETA SAILA  
Lanbide Heziketako eta Etengabeko  
Ikaskuntzako Salburuorotza

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN,  
UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN  
Viceconsejería de Formación Profesional  
y Aprendizaje Permanente