

Comunidades de Práctica

*Una visión unificada del trabajo, el
aprendizaje, y el conocimiento*

El menú

- ◆ Una buena historia
- ◆ Definiciones y origen del concepto
- ◆ El papel de las tecnologías de la información
- ◆ Lazos con la gestión del conocimiento
- ◆ Cómo empezar

Los reparadores de fotocopiadoras en Xerox

- ◆ 25 000 reparadores de fotocopiadoras distribuidos por el mundo
- ◆ Problema: diseñar un sistema de formación más barato que los 200 millones de dólares por año que costaba llevarlos al centro de formación de Xerox en EEUU
- ◆ Grupo de antropólogos que analizaron el trabajo de los reparadores
- ◆ Los reparadores no seguían el manual de reparaciones
- ◆ Se reunían y se contaban historias de reparadores

Los reparadores de fotocopiadoras en Xerox

- ◆ **Primera solución tecnológica: sistema de radio bi-direccional**
 - todos podían escuchar los pedidos de ayuda
 - todos podían escuchar las conversaciones
 - sistema de aprendizaje permanente para los novicios
 - Problemas
 - » las palabras se las lleva el viento
 - » limitado a América del Norte
- ◆ **Segunda solución tecnológica: EUREKA**
 - Sistema de gestión del conocimiento accesible por Internet
 - Funcionalidad de replicación de las bases de conocimiento

Definición de una Comunidad de Práctica

- ◆ Un grupo de personas ligadas por una *práctica común*, recurrente y estable en el tiempo
- ◆ Se desarrollan en torno a aquello que es *importante para sus miembros*



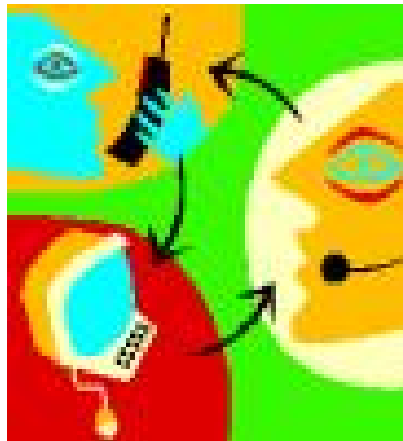
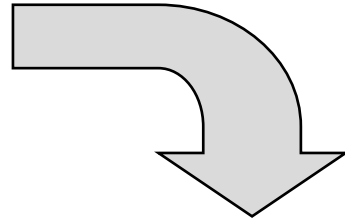
Otros ejemplos de Comunidades de Práctica

- ◆ **Geólogos en Shell (Texas)**
- ◆ **Profesionales del Banco Mundial**
- ◆ **Ingenieros en centrales nucleares francesas**
- ◆ **Ingenieros y técnicos de Siemens**
- ◆ **Repsol**
- ◆ **Directores de oficina de la Caixa (Valencia)**

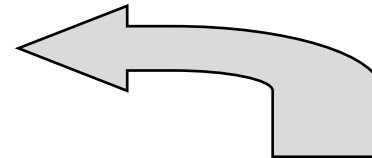
Origen del concepto de Comunidad de Práctica



Aprendizaje



Comunidad de Práctica



Gestión del conocimiento

Distinciones sobre el aprendizaje

◆ Aprender acerca de...

- negociación
- trabajo social

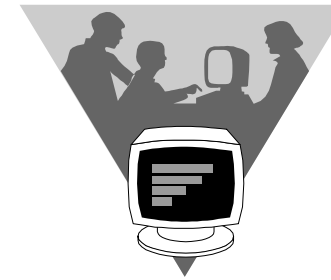
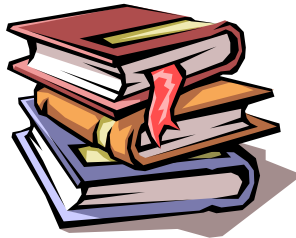
◆ Aprender a hacer...

- cómo negociar
- cómo hacer trabajo social

◆ Aprender a ser...

- un negociador
- un trabajador social

Diferentes métodos de aprendizaje



El de toda la vida

El maestro y el aprendiz

**Con una ayudita
de mis amigos**

El aprendizaje situado

◆ Ideas básicas

- el aprendizaje es un fenómeno social
- el aprendizaje ocurre en la acción situada (en el tiempo y en el espacio)
- en entornos corporativos, el aprendizaje eficaz debe tener por fuente las situaciones cotidianas de trabajo

◆ Nadie aprende fuera de una comunidad de profesionales, de gente del oficio

◆ Aprendizaje entre pares por intercambio de experiencias

Diferencias con otras estructuras colectivas

◆ Unidad funcional

- las fronteras de la Comunidad de Práctica pueden ir mucho más allá

◆ Equipo de trabajo o de proyecto

- lo que liga al equipo es la tarea a realizar
- no es estable en el tiempo

◆ Red

- conjunto de relaciones, no necesariamente de prácticas comunes

Alcance de una Comunidad de Práctica

- ◆ **Dentro de una unidad de negocio**
 - vendedores

- ◆ **A través de varias unidades de negocio**
 - directores de fábrica

- ◆ **A través de varias empresas**
 - programadores de software en el mundo del Internet

Las tres dimensiones de una Comunidad de Prácticas

- ◆ **La empresa común**
 - de qué hablamos, qué hacemos

- ◆ **El compromiso mutuo**
 - como vamos a funcionar

- ◆ **El repertorio compartido**
 - lo que producimos juntos (procedimientos, jerga, rutinas, artefactos,...)

Las tecnologías de la información en las Comunidades de Práctica

- ◆ **Unen a personas geográficamente distantes**
- ◆ **Posibilidad de participar cuando se desea (grados de libertad en la organización del tiempo)**
- ◆ **Lazos con expertos externos a la comunidad**
 - documentos en la Web
 - expertos externos por demanda
- ◆ **La conversación es permanente**
- ◆ **Memoria escrita de las interacciones entre personas**

Ejemplo: Directores de Oficina en la Caixa

- ◆ **Directores de Oficina que hacen juntos un diploma universitario**
- ◆ **Organización de debates en foros electrónicos sobre *sus* problemas y preocupaciones**
 - **Cómo distribuir los regalos de Navidad a los mejores clientes, las colas en las oficinas,**
- ◆ **Los debates son moderados por un director prestigioso en la comunidad**
- ◆ **Desarrollo de comunidades de práctica locales**
 - **Madrid (Hortaleza-Canillas), Baleares,...**

Directores de oficina en la Caixa

◆ La empresa común

- se discuten los problemas que plantea el dirigir una sucursal bancaria

◆ El compromiso mutuo

- participar en los debates moderados por un director de sucursal

◆ El repertorio compartido

- qué hacer con las colas en las oficinas, oportunidades creadas por el Euro, como cuadrar la doble contabilidad Euro/Pesetas,...

Ejemplo: Tutores virtuales en la Caixa

- ◆ **Directores de oficina que forman a nuevos empleados**
- ◆ **Trabajo presencial para pasar de 30 individuos a una comunidad de tutores virtuales**
- ◆ **Espacio virtual de discusión e intercambio de conocimiento**



Tutores virtuales en la Caixa

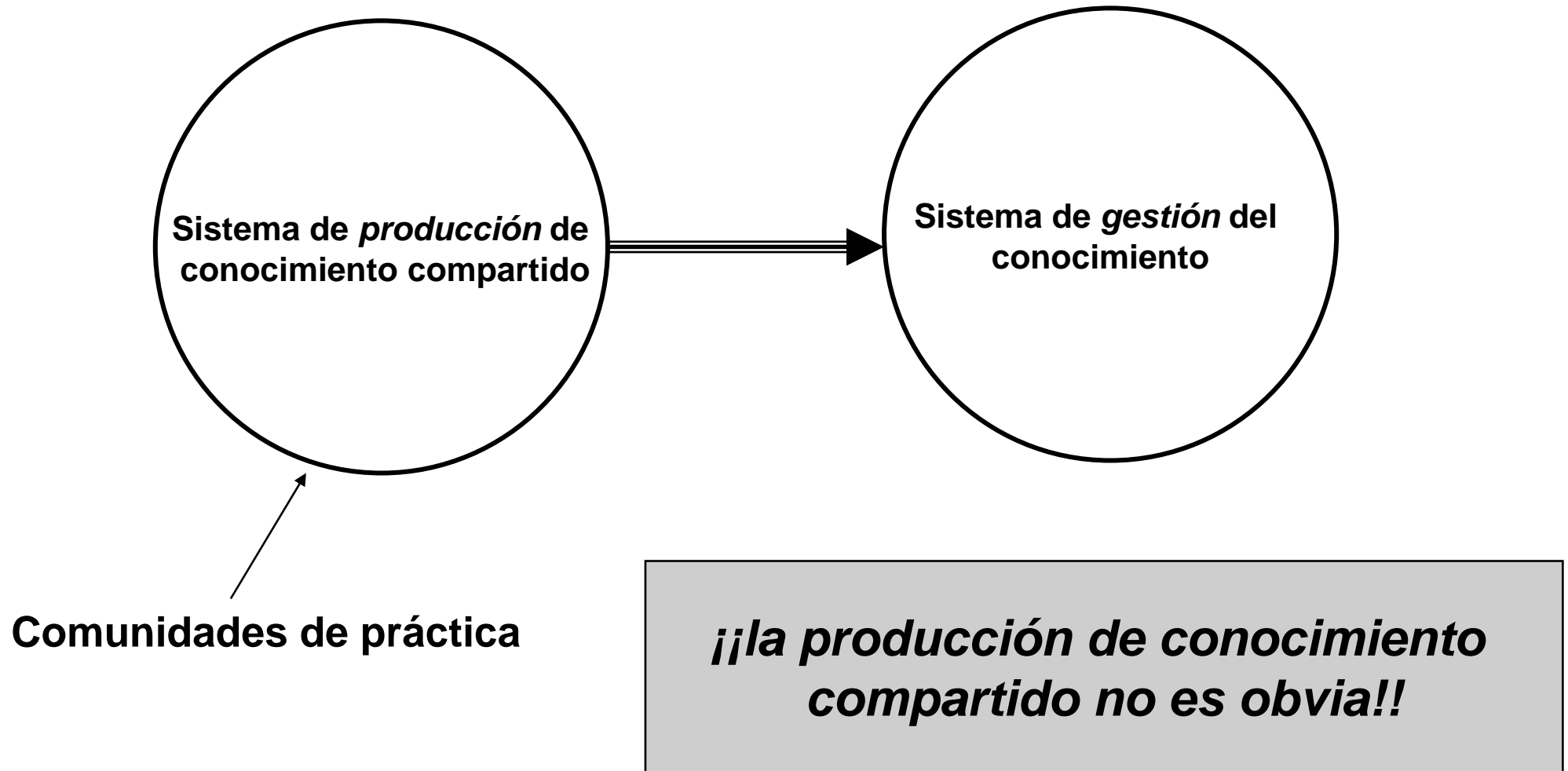
- ◆ **La empresa común**
 - como utilizar Virtaula para formar a los nuevos empleados
- ◆ **El compromiso mutuo**
 - participar en los debates aportando problemas y soluciones
- ◆ **El repertorio compartido**
 - mini-casos, propuestas de rediseño de cursos, prácticas de tutoría on-line, actividades para los "estudiantes", artículos de interés

Comunidades de Práctica y Gestión del Conocimiento

- ◆ **En gestión del conocimiento se hacen las cosas al revés**
 - se administran conocimientos existentes
 - se crean herramientas informáticas para ello
 - se supone que la creación de conocimiento, y su compartición, son obvias

- ◆ **¿ Por qué la gente no quiere compartir el conocimiento?**
 - la gente no quiere compartir sus mejores ideas, por miedo a que se las roben
 - la gente no gusta de utilizar las ideas de otros, por miedo a no parecer suficientemente competentes
 - la gente gusta de considerarse experta en un tema

Falta el sistema de *producción* de conocimiento (compartido)



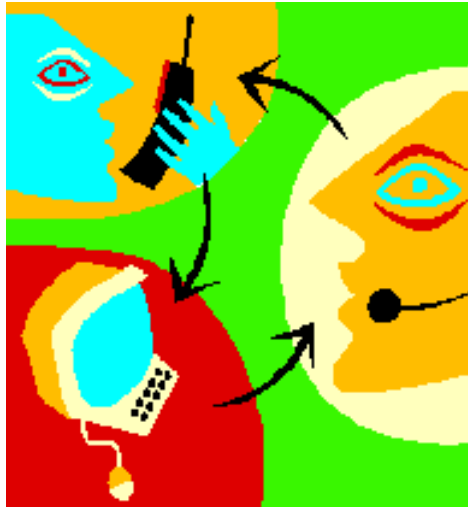
¿Qué motiva a la gente a compartir su conocimiento?

- ◆ Hacer cosas juntos
- ◆ Compartir problemáticas sin demasiada rivalidad
- ◆ Sentirse “en el mismo barco”



Los caminos de la práctica compartida son los caminos a través de los cuales circula el conocimiento

Comunidades de Práctica y Gestión del Conocimiento



**Las Comunidades de Práctica
permiten compartir y crear conocimiento**

Distinciones sobre el conocimiento

	Individual	Colectivo
Explícito	Conceptos, reglas, ecuaciones, procedimientos	Historias, narrativas
Tácito	Habilidades, “feelings”	Interpretaciones compartidas

Distinciones sobre el conocimiento

- ◆ **Conocimiento implica conocedor**
 - “¿Dónde está esta información?” versus “¿Quién sabe de esto?”
- ◆ **La información se puede transferir, el conocimiento no**
 - El conocimiento no se puede “despegar” del conocedor
- ◆ **Conocimiento implica asimilación**
 - se dice “Tengo la información pero no la entiendo” pero no se dice “Sé (conozco) pero no entiendo nada”

**Gestionar el conocimiento implica
gestionar sobre todo a los conocedores**

Factores de éxito en la implantación de Comunidades de Práctica

- ◆ *Cultivar*, en vez de crear
- ◆ On-line y cara a cara
- ◆ Trabajar sobre lo que *sus miembros* piensan que es importante
- ◆ Usar métodos participativos

Factores de éxito en la implantación de Comunidades de Práctica

- ◆ **Animador: un miembro respetado de la comunidad**
- ◆ **Crear un grupo de apasionados**
 - todo el mundo no participa de la misma manera
- ◆ **Ergonomía : la tecnología debe permitir una fácil participación ("easy to use")**
- ◆ **¿Qué conocimiento se puede compartir?**

Con una ayudita de mis amigos: dos variantes



Alguien sabe la respuesta



Nadie sabe la respuesta

Técnicas de trabajo para crear conocimiento

◆ Action Learning

- Se parte de los problemas y oportunidades *reales*
- Nadie en la comunidad tiene la respuesta
- Juntos buscamos la respuesta
- Incluye la implementación

◆ Narrativas

- La forma narrativa estructura los recuerdos en nuestra memoria
- Toda narrativa comienza con una perturbación de la situación “normal”
- Los quiebres nos ponen en disposición para el aprendizaje

Beneficios de las Comunidades de Práctica

◆ Para los participantes

- Aprendizaje y resolución de problemas
- Compartir y desarrollar conocimiento
- Reducir los riesgos y costes de duplicación
- Ganar tiempo
- Sentimiento de pertenencia (disminuir el aislamiento)
- Desarrollar redes

◆ Para la organización

- Reducir los riesgos y costes de duplicación
- Ganar tiempo
- Facilitar la transferencia de conocimiento
- Facilitar la innovación incremental
- Pasar más rápido de las ideas a su aplicación concreta
- Crear cultura organizacional

Networking y Comunidades de Práctica

- ◆ **Las Comunidades de Práctica abren la posibilidad de participar en una red de personas con una práctica común**
- ◆ **La participación en esa red permite construir confianza**
- ◆ **Participar en una Comunidades de Práctica permite tener lazos con expertos externos a la comunidad**

Las comunidades de práctica aumentan el capital social de sus miembros