



Del e-learning a las comunidades de práctica

Óscar Dalmau y Belén Romero,

IL3 – Universidad de Barcelona.

“Un 80 por ciento del presupuesto de formación de las empresas se destina a programas de formación formal (presenciales, e-learning...) cuando, en cambio, el 80 por ciento de lo que aprendemos las personas en nuestro trabajo lo hacemos de manera informal. Es evidente que hay un desequilibrio entre inversión y resultados”.

(Jay Cross, CEO de Internet Time Group LLC).

No hay duda alguna que la Red se ha convertido en un contexto mucho más vivo, experiencial y social en los últimos años. Todo ello gracias a la implicación directa de quienes inicialmente eran meros receptores de la información, usuarios pasivos que, en la actualidad, se han transformado hasta convertirse en lo que algunos expertos denominan “prosumidores”, es decir, autores, editores y productores de contenidos dentro de la propia Red.

Esta evolución es de tal magnitud que se ha transferido a prácticamente todos los ámbitos

de nuestra sociedad, promoviendo a su paso nuevas maneras de relacionarnos, de trabajar e incluso de aprender.

Si echamos la mirada atrás, podemos visualizar que aquel modelo de Internet que hoy llamamos ‘web 1.0’ (mucho más estática, basada en una comunicación unidireccional, prácticamente sin interacción, básicamente textual, sin multimedia, con el usuario como receptor, y en el que sólo los expertos en lenguajes de programación son aptos para publicar contenidos etc.), prácticamente está en vías de extinción. En la actualidad, se ha evolucionado hacia una web mucho más social, más dinámica, que favorece una comunicación multidireccional, que tiene mayor interactividad y que ofrece contenidos multiformatos y multiplataforma que estimulan y favorecen la interrelación entre participantes convirtiendo al usuario en emisor y protagonista gracias a su capacidad para utilizar muchas herramientas que facilitan la publicación de contenidos. Es lo que hoy denominamos ‘web 2.0’, o web social.

CUADRO 1. EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE CONOCIMIENTO, FORMACIÓN Y APRENDIZAJE

MODELO TRADICIONAL

Transmisión del conocimiento unidireccional (del profesor al alumno) y basado en el modelo presencial.

Es un modelo estático, formal, unidireccional, cerrado, enfocado a contenidos y materiales.

MODELO AULA VIRTUAL

Se sigue enfocando hacia los materiales y a los contenidos, aunque éstos son más interactivos y multimedia (del e-reading, al ‘e-cliquing’).

Inicia la apertura de canales de comunicación entre participantes y con los tutores.

MODELO 2.0

El alumno se sitúa como centro del proceso de aprendizaje.

Se trata de un modelo constructivista de carácter dinámico e informal que da peso a la conversación y que es abierto, participativo, interactivo y global.

Fuente: IL3-UB, 2010.

Un cambio de paradigma nos permite hoy encontrarnos ante un nuevo contexto abierto y dinámico que, entre otros aspectos, fomenta la participación, favorece la relación entre usuarios, permite el trabajo colaborativo y ofrece experiencias más enriquecedoras a sus usuarios.

La transformación hacia el 2.0 llega a todos los ámbitos empresariales y sociales, y también ha permitido una evolución significativa de los modelos de conocimiento, formación y aprendizaje (cuadro 1).

Ante esta tercera evolución, que se ve favorecida por la utilización de nuevas plataformas y nuevos formatos, cobran especial importancia los nuevos espacios de encuentro como las comunidades virtuales y de prácticas.

LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Las comunidades de práctica se favorecen a partir de contextos y espacios de trabajo que fomentan el aprendizaje social a partir de la interrelación entre sus participantes.

En ellas, el conocimiento se desarrolla a partir de la interacción entre las personas, que pueden intercambiar puntos de vista, experiencias y conocimientos a través de conversaciones en las que cada usuario puede aportar, participar, interactuar y relacionarse creando así un conocimiento participativo, que se genera como consecuencia de la relación entre participantes (un conocimiento socialmente construido).

Cada vez son más las empresas y organizaciones que están desarrollando estrategias para impulsar la creación y despliegue de comunidades de práctica como una herramienta fundamental para potenciar y gestionar el conocimiento interno. Y es que hay que tener en cuenta que el conocimiento no es sólo individual, sino también social y dinámico, por lo que pocas cosas generan tanto valor como conectar el conocimiento entre profesionales que comparten una práctica común. Ello ha de ayudar a construir una inteligencia colectiva, como camino para mejorar la organización, sus servicios y sus personas.

El valor de este tipo de práctica para las organizaciones es evidente: ayuda a resolver problemas, reduce tiempos y costes, mejora la calidad de las decisiones, fomenta el trabajo en equipo, genera sinergias entre unidades y departamentos, etc.

ORIENTACIONES Y CLAVES DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS

Los resultados del trabajo colaborativo de las comunidades de práctica son productos del conocimiento que pueden tener formas y orientaciones distintas. A título ilustrativo:

- Protocolos de intervención.
- Banco de técnicas y recursos compartidos.
- Indicadores de evaluación.
- Recursos formativos e informativos.
- Recopilación de buenas prácticas.
- Decálogos de actuación.
- Guías de actividad.
- Manuales de instrucciones.
- Circuitos y procesos.

Las principales claves que se deben dar para asegurar el éxito de una comunidad de práctica son:

- Vinculación con el departamento de formación y desarrollo.
- Implicación del personal de base.
- Capacitación digital previa.
- Orientación clara a tareas y objetivos comunes.
- Una metodología de funcionamiento y orientación.
- Debe encontrar recursos y herramientas útiles de entrada.
- La participación debe ser voluntaria.
- Contar con figuras clave como el e-moderador, dinamizadores, etc.
- Apoyo inicial de referentes o expertos.
- Uso de la presencialidad para cohesionar, reforzar, etc.
- Compromiso institucional para que crezca y se consolide.

Asimismo, es muy importante comprender que los objetivos no se consiguen en un día: el proceso de maduración de una comunidad conlleva tiempo y requiere de compromiso, implicación y participación, tanto por parte de los usuarios como de la propia organización. En algunos casos, incluso puede requerir de un cambio de cultura: no en vano todos tendremos que adaptarnos a estas nuevas formas de trabajar y relacionarnos. Y, para hacerlo, será preciso desarrollar habilidades nuevas, adquirir conocimientos sobre nuevas herramientas, y especialmente, favorecer actitudes más abiertas que faciliten el compartir y colaborar.

Nos encontramos ante un modelo mucho más abierto, flexible, participativo y social capaz de estimular y favorecer el conocimiento y el aprendizaje en el seno de las organizaciones. Un nuevo paradigma que deja atrás los modelos formativos tradicionales (más centrados en

LOS PROS DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS

| | BENEFICIOS A CORTO PLAZO | BENEFICIOS A MEDIO/LARGO |
|--------------|--|--|
| EMPRESA | Reducción de costes, innovación, alineación de los empleados, detección de nodos de conocimiento, transferencia de aprendizajes, sinergias entre unidades... | Mejora de las capacidades estratégicas de los empleados, innovación, retención y fidelización de talento, afianzamiento de la cultura. |
| PARTICIPANTE | Capacitación digital, mejora de la <i>expertise</i> , fomento de las relaciones de confianza, implicación, socialización, desarrollo profesional | Desarrollo profesional y personal, reputación, identidad profesional, <i>networking</i> , fidelización y sentido de pertenencia al grupo y a la organización |

los formadores -expertos, en los materiales-contenidos, etc.) y que pone de relieve que, como palanca de desarrollo profesional y corporativo, la gestión del conocimiento es una necesidad vital de las organizaciones actuales.

ALGUNAS EXPERIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Las experiencias de utilización de las comunidades de práctica en entornos organizativos son cada vez más numerosas, también en la administración pública. Sin embargo, quisiéramos destacar de forma especial tres iniciativas consolidadas que, con más de cinco años de experiencia, han permitido evidenciar las potencialidades de esta solución.

Un primer ejemplo es la comunidad “Compartimos” (Compartim, del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya), que ha recibido recientemente un reconocimiento en el marco del Expoelearning 2010. Se trata de una iniciativa que nació en el año 2005 con el objetivo de crear entornos de trabajo colaborativo y gestionar el conocimiento entre los trabajadores de la organización. Diseñada de formación como una oferta formativa vinculada a la capacitación profesional, goza de tanta aceptación que ha llegado a toda la organización del Departamento de Justicia. A fecha de octubre de 2009, la comunidad contaba con 65 grupos y subgrupos, casi 3.000 miembros y cerca de 17.500 actividades mensuales.

La alta fidelidad conseguida por la comunidad se evidencia, además, por las estadísticas que registra la experiencia: no sólo en los ratios de conexión y actividad mostradas en fines de semana o periodos vacacionales (estadísticas cercanas a los del día a día), sino

por el volumen y calidad de *outputs* creados de manera colaborativa (en forma de productos de conocimiento) o la amplia difusión que ha generado el entorno a través de canales diversos como boletines electrónicos, intranets, blogs, etc.

Entre sus principales valores, destaca que ha sabido alinear la estrategia de la organización con las necesidades de sus colaboradores (juristas, psicólogos, trabajadores sociales, etc), que han sido guiados y acompañados por una figura clave: la del e-moderador, responsable de la dinamización de la comunidad.

Con un diseño basado en el concepto de *learning by doing* (aprender haciendo), “Compartimos” ha contado, además, con jornadas presenciales que han servido para potenciar las buenas prácticas profesionales.

La segunda experiencia destacable es “e-Catalunya”, un entorno de trabajo para la creación y desarrollo de comunidades virtuales que está impulsado por la dirección General de Atención Ciudadana del Departamento de Presidencia de la Generalitat de Catalunya. Se trata de una plataforma de redes administradas por miembros de diferentes colectivos profesionales (médicos, profesores, abogados, etc.), que facilita la comunicación, la participación, el trabajo colaborativo y la difusión de la información entre la ciudadanía.

El entorno, que cuenta con espacios públicos y privados (cerrados a los diferentes grupos y subgrupos de trabajo), utiliza diferentes recursos, entre los que destacan los foros de debate, las *wikis*, las listas de correo o los contenedores de ficheros.

La tercera experiencia que queremos destacar es “Ruralcat”, comunidad virtual

agroalimentaria y del mundo rural que nació en el 2003 de la mano del Departamento de Agricultura, Alimentación y Acción Rural de la Generalitat de Catalunya.

El proyecto, que está disponible en cuatro idiomas (catalán, castellano, inglés y francés), cuenta con un portal de acceso público en el que los usuarios pueden encontrar información sectorial, documentación, aplicaciones a medida y, además, con un entorno restringido que incorpora servicios de valor añadido que fomentan el trabajo colaborativo y a la capacitación digital y profesional del sector.

Escogido en 2007 como uno de los mejores proyectos europeos para disminuir la brecha digital, recientemente se ha reinventado a sí mismo incorporando nuevas herramientas 2.0 entre las que destacan blogs y wikis que permiten la creación de contenido colaborativo.

Todas estas experiencias ponen de manifiesto lo que muchos ya sospechan: que, para consolidarse, las comunidades de práctica requieren esfuerzo, implicación del personal, compromiso institucional, dedicación de los dinamizadores, inversión tecnológica, políticas de difusión interna... Sin embargo, hay que considerar y poner el acento en lo mucho que representan: una oportunidad tanto para la organización como para los participantes.

Las comunidades de práctica representan, por tanto, una estrategia clave de los departamentos de formación y desarrollo para impulsar nuevas maneras de aprender y trabajar colaborativamente en las organizaciones.)

Información elaborada por:



... people
excellence
CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Alineados con sus objetivos



Los resultados de negocio dependen en gran medida del compromiso y desarrollo competencial de las personas.

Disponer del talento y del liderazgo necesario es fundamental para fomentar la implicación y crecimiento de las personas.

En People Excellence ayudamos a nuestros clientes en procesos de cambio y potenciación organizativa, incrementando el talento, rendimiento y resultados de las personas.

www.peoplexcellence.com

Parque Empresarial Ática
Vía Dos Castillas 33, Edificio 6, 3ª planta
28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: +34 917 992 274