

Aprendizaje social y desarrollo de competencias en organizaciones y comunidades

Una propuesta sistémica para la creación de valor en red



Yan Bello
Presidente
de SpaceMinds

¿Vivir o no vivir 'enredados'?

Pocos se atreven hoy por hoy a cuestionarse la creciente importancia que han adquirido las redes sociales en los últimos años, especialmente, para los profesionales. Hasta el punto que, para algunas personas si no estás presente (y activo) en algunas de las redes sociales (y comunidades) más importantes, prácticamente "no existes". A priori puede parecer una exageración, pero cada vez con mayor frecuencia me encuentro con gente que al poco tiempo de conocerles (ya sea en un congreso, evento, en una reunión con clientes o incluso ¡en la playa!), generalmente después

de comentar o "despertar" algún interés o inquietud compartida, la pregunta inevitable es: "¿Y estás en Facebook, LinkedIn, etc.?", buscando quizás crear una (vía de) conexión, posiblemente más duradera, para compartir y relacionarse.

Actualmente somos muchos los que "vivimos enredados", y aunque conozco algunas personas que se autoproclaman "desconectados" (por no estar presentes en algunas de estas redes), casi sin excepción, prácticamente todos reconocen el valor que éstas aportan y rápidamente toman conciencia de lo presente que están en numerosas comunidades. Ante la frecuente pregunta-reflexiva sobre si deberíamos estar (o no)



conectados “en red” son precisamente la creación/obtención y aportación de valor buenos indicadores y factores de motivación para estar presentes, o incluso en un sentido más productivo, para ser miembros activos (contribuyentes conscientes) de una comunidad. Si bien las diferencias y relaciones entre redes sociales y comunidades (de práctica, de interés, de competencia, etc.) no son siempre reconocidas y mucho menos explotadas, desde mi punto de vista para poder obtener el mayor beneficio de estas es importante entenderlas, y especialmente si se quieren desarrollar y/o ser una fuente sistemática de aprendizaje y desarrollo profesional.

En este artículo compartiré algunas definiciones y reflexiones sobre varios conceptos y consideraciones sobre el desarrollo de comunidades, su relación con las llamadas “redes sociales”, así como algunas implicaciones importantes para las organizaciones, sus equipos y profesionales.

Hacia una taxonomía (‘difusa’) de comunidades

Como se intuye del título de esta sección, establecer una clasificación rigurosa y “cuadrículada” de los tipos de comunidades que existen es probablemente una tarea cuasi-imposible por dos razones: porque las características que definen y/o comparten muchas comunidades no permiten establecer unas fronteras claras y de ahí que existan numerosas propuestas y matices. Y, en segundo lugar, porque todas las comunidades son sistemas sociales —vivos y cambiantes—, con frecuencia exhibiendo comportamientos grupales o sistémicos durante periodos prolongados o en momentos muy puntuales. Las comunidades, por lo general, en ocasiones disponen de un ciclo de vida relativamente breve y en otros casos con la longevidad de años o incluso múltiples décadas. Por tanto, las siguientes definiciones recogen lo que pudiera ser

una taxonomía difusa (¡fuzzy en el más puro sentido matemático!). El gráfico 1 ilustra las relaciones entre las que exploraremos en este artículo.

Comunidad de Interés (CoI)

Se puede definir como “... comunidad de individuos que comparten un interés o pasión común... e intercambian información e ideas con relación a dicho interés”. (Extracto del artículo de Wikipedia.org sobre CoI).

Muchas Comunidades de Interés son de pertenencia voluntaria, es decir, los miembros potenciales tienen la libertad de decidir sobre su asociación a dicha comunidad. Algunos casos ilustrativos son:

- La mayoría de los grupos en LinkedIn son CoI.
- Usuarios de un producto o servicio que comparten información sobre éstos.
- Foro de personas que comparten un *hobby* o actividad lúdica.

Existen autores que hacen una distinción adicional para destacar un tipo

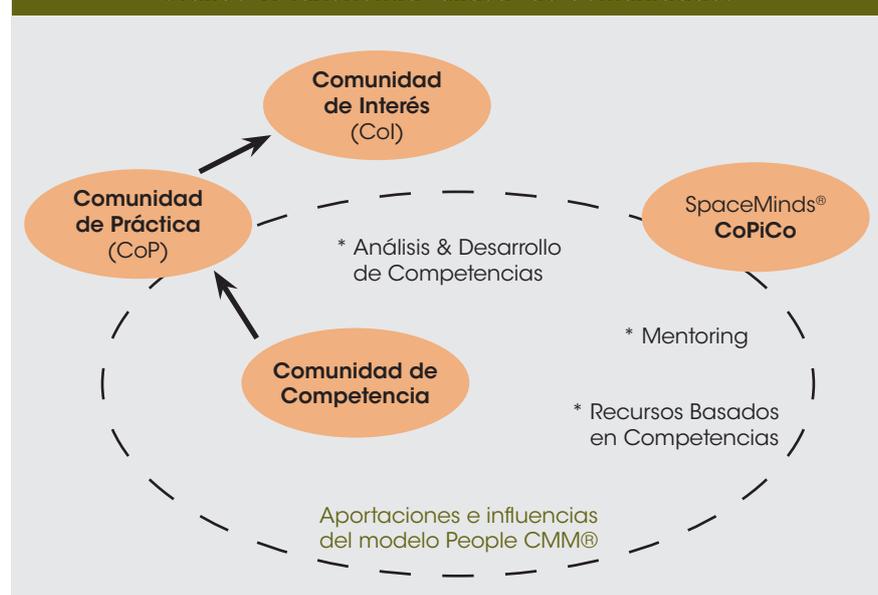
específico de CoI “orientada a objetivos” [1]. En este caso las actividades de la comunidad van más allá del simple intercambio de información para buscar además alcanzar unos objetivos concretos y puede ser muy similar en estructura al equipo de un proyecto o *task-force*. Una CoI “orientada a objetivos” es la antesala del concepto de Comunidad de Práctica que veremos a continuación.

Comunidad de Práctica (CoP)

“... comunidad creada por la búsqueda sostenida de iniciativas u objetivos comunes, cuyo aprendizaje colectivo/social en el tiempo resulta en prácticas compartidas...”. [2].

Sin duda, el CoP es el concepto más influyente y divulgado de comunidad. El trabajo pionero de Etienne Wenger tiene sus raíces en los intentos de entender y describir la naturaleza social del aprendizaje humano inspirado por la antropología y teoría social [3]. Una de las importantes contribuciones del desarrollo del concepto de las CoP es la claridad con la que se integran la *participación* y la *cosificación* (reificación) para crear y negociar significado y sentido entre los

Gráfico 1. Taxonomía “difusa” de comunidades



miembros de la comunidad. Esto genera frecuentemente lenguaje nuevo y específico que incluso las personas ajenas a la CoP pueden no entender.

Algunas asociaciones profesionales constituyen buenos ejemplos de comunidades de práctica activas. Algunos ejemplos de participación y cosificación pueden ser:

- Reuniones periódicas y/o eventos para los asociados.
- Premios, distinciones y reconocimientos a los asociados.
- Compendio de “buenas prácticas” o estándar de la profesión (co-creado por los propios socios).
- Foro de consultas, “preguntas frecuentes”, blogs, membrete (*badge*) de socio.
- Wiki, sistemas de gestión del conocimiento (¡usados de forma participativa!).

Si bien existe casi una infinidad de opciones de participación y cosificación, quizás el factor más importante a destacar es el carácter co-creativo de estas actuaciones y la identidad o sentido de pertenencia que se genera a través de una práctica compartida emergente. Por estas razones, no toda Col necesariamente se convierte o consigue evolucionar hacia una CoP.

A priori puede parecer que una CoP es “superior” o más enriquecedora que una Col. No obstante, la interrelación entre las Col y las CoP puede adquirir ciertos matices en función del dominio de aplicación o disciplina profesional involucrada, la diversidad de sus miembros y la perspectiva desde la que se enfoque o defina. Por ejemplo, en el ámbito de los proyectos de diseño, Gerhard Fischer [4] explica que las CoP están generalmente compuestas por profesionales de un dominio concreto y que desarrollan un trabajo similar (ejemplos de CoP: arquitectos, desarrolladores, usuarios, etc.) y, por tanto, son bastante

homogéneas. En contraste, las Col están compuestas por interesados (y grupos de interés) mucho más diversos que comparten un problema concreto de diseño para ser enriquecido con las diversas perspectivas de sus miembros. Así, estas Col de Diseño pueden ser concebidas como “comunidades de comunidades” ¡o comunidades de representantes de comunidades de práctica! (por ejemplo, diseñadores, urbanistas, comunidades de vecinos, etc.) y proporcionan oportunidades únicas de fomentar la creatividad social trascendiendo las perspectivas individuales de sus miembros [4].

En ocasiones una Comunidad de Práctica (CoP) formada en torno a una disciplina amplia y rica puede contener “subcomunidades” de prácticas e interés. Tal es el caso del Project Management Institute (PMI), la comunidad profesional global de practicantes e interesados en la dirección de proyectos, que con sus más 370.000 asociados en 170 países reconoce y fomenta la existencia de (subcomunidades)-CoP a la que sus miembros pueden pertenecer (sin coste adicional). Algunos ejemplos de estas comunidades de práctica dentro del PMI son: Project Management Office (PMO) CoP; International PM CoP; Project Quality Management CoP, y ejemplos de lo que pudieran considerarse Col (o CoP según se aprecien) serían los “capítulos locales” del PMI que agrupan a miembros/interesados en regiones

Una Comunidad de Práctica (CoP) formada en torno a una disciplina amplia y rica puede contener “subcomunidades” de prácticas e interés

geográficas concretas. Por ejemplo, en España: PMI Spain Chapter Madrid, Barcelona, etc. Asimismo, como organización global fuertemente orientada a las comunidades, PMI también desarrolla numerosos proyectos y grupos de trabajo orientados a la investigación y al propio desarrollo de sus comunidades. Dos casos concretos, en los que he tenido el honor de participar y contribuir activamente, son el Virtual Communities Project (VCP, 2007) y el Community Development Member Advisory Group (2008).

Las comunidades como médium para el desarrollo del talento

Si bien las definiciones de comunidades (CoP y Col) que hemos visto anteriormente aportan gran valor a la hora de facilitar y fomentar el aprendizaje social, en relativamente pocas organizaciones se explotan estas oportunidades de forma explícita y focalizada. Entre las diversas razones por lo que esto no ocurre yo destacaría la dificultad que a veces presenta poder identificar y/o permitir que emerja una práctica compartida relevante. Este es precisamente uno de los retos que abordan las contribuciones diferenciales de People CMM®: el Modelo Marco de Gestión del Capital Humano [5] al que ya hemos hecho referencia en artículos en números anteriores de la revista *Calidad* en 2010 y 2011. En People CMM, el concepto de Comunidad de Competencia se basa en aplicar el enfoque/propuesta de una CoP a una competencia de la plantilla, tal y como se describe a continuación:

Comunidad de Competencia

“Miembros de la plantilla que comparten y practican una competencia de la plantilla, es decir, aquellos que comparten los conocimientos, habilidades y aptitudes en los procesos de una competencia de la plantilla particular...” [5].

Esta definición permite obtener el máximo potencial de una comunidad que desde mi punto de vista y experiencia se alcanza si esta se conecta explícitamente a las prácticas y actividades de gestión del talento (especialmente al desarrollo de competencias) en una organización. People CMM aporta prácticas clave para desarrollar la gestión del talento con un enfoque innovador que integra las competencias de las personas y los procesos necesarios para desarrollar las tareas y responsabilidades de un individuo en su puesto de trabajo. El marco de competencias resultante de este enfoque integra el factor humano y la mejora de procesos, abriendo las puertas a una gestión por procesos profundamente transformadora por la cultura de profesionalidad que genera en la organización [6].

Otros elementos significativos de People CMM que permiten desarrollar la gestión del conocimiento de forma sistemática como una capacidad organizativa de aprendizaje continuo son las prácticas de Mentoring que facilitan la transferencia de conocimientos de las personas más expertas de las comunidades de competencia a las personas con menos experiencia; y las prácticas necesarias para generar y mantener un elevado nivel de reutilización de muchos resultados, prácticas y experiencias (lecciones aprendidas) definidos en People CMM como “Recursos basados en competencias”. La correspondencia de estas prácticas con elementos que dan vida a una comunidad —léase: participación y cosificación— es inmediata aunque no evidente o simple. Quizás uno de los factores más significativos para que estas prácticas tengan éxito es la necesaria e imprescindible cultura de participación y *empowerment* que debe existir en las organizaciones que apuestan por estas prácticas. Por estas razones, no son pocas las organizaciones que sufren serias dificultades para mantener sus comunidades “vivas”, a pesar



Las prácticas de Mentoring facilitan la transferencia de conocimientos de las personas más expertas de las comunidades de competencia a las personas con menos experiencia

de definir o asignar un rol específico (por ejemplo, *Community Manager*) o de disponer de una solución informática (ejemplo, portal de la comunidad). People CMM nuevamente sale en nuestra ayuda con sus prácticas de institucionalización que articulan de forma efectiva un ciclo de aprendizaje organizativo (un ejemplo de “cibernética de segundo orden”) conectando distintos niveles de toma de decisión, roles y perspectivas de una organización en lo que puede considerarse un PDCA organizativo.

Liderazgo, diversidad y el Síndrome del ‘Uno-a-Muchos’

Participación y cosificación pueden parecer en el contexto de una Comunidad

de Competencias una cuestión de perspectiva. Por ejemplo, ¿cómo puede o debe tomar parte en estas prácticas de participación y/o cosificación un profesional de RRHH si la comunidad de competencias (o de práctica) es la de calidad? ¿Qué ocurrirá si los miembros de dicha comunidad —ingenieros, técnicos de calidad, auditores internos/externos, etc.— se encuentran “limitados” por políticas organizativas que pretendiendo imponer un estilo de toma de decisiones “orden y mando” están claramente desfasadas de la “nueva” realidad social?

Este tipo de situaciones me las encuentro con cierta frecuencia y es lo que yo llamo el Síndrome del “Uno-a-Muchos” (o la *Unoamuchititis*), fenómeno que se manifiesta contagiosamente en algunas organizaciones (y en sus comunidades nacientes), y que se caracteriza por cómo unos pocos (a veces literalmente una persona) deciden por el futuro y necesidades de otros muchos (a veces literalmente cientos o miles de personas). En este sentido el papel del liderazgo y el *empowerment* en la diversidad es tan crítico que para mí es una de las competencias directivas más importantes y así se recoge con gran

impacto en el SpaceMinds® Manifiesto Creando Cambio Sostenible™ a través del Liderazgo Participativo en la Diversidad de la Diversidad [7].

Un sistema social de aprendizaje y creación de valor

Es precisamente en este sentido de fomentar y facilitar la participación y el *empowerment* a través del liderazgo en la diversidad que mis propuestas y proyectos de desarrollo de competencias, despliegue de metodologías, mejora de procesos, etc., contienen prácticamente sin excepción un eje o área de trabajo para el desarrollo de las comunidades desde un punto de vista sistémico. Es aquí donde la integración e interrelación entre los tres conceptos de comunidades alcanzan su “esplendor” a través de las SpaceMinds® CoPiCo (Comunidades de Práctica, Interés y Competencias). Después del breve recorrido conceptual por estas tres propuestas, las sinergias entre estos tres enfoques o distinciones han de ser casi evidentes. No obstante, me permito resaltar algunos aspectos/reflexiones que frecuentemente experimento y/o me encuentro en su despliegue:

- La Regla de los Dos Pies para Comunidades (inspirada en el *Open Space Technology*, OST): si no estás aprendiendo (participando) y/o contribuyendo (cosificando), usa tus dos pies para moverte a otro lugar donde hagas una de las dos cosas. ¿Cuántas veces podemos tomar libremente este tipo de decisiones?
- Storytelling Appreciativo: las historias y la conversación permiten co-crear sentido/significado compartido y visión común abiertas a la diversidad [8]. ¿Compartimos activamente y fomentamos la reificación de las historias de nuestras organizaciones/comunidades?
- Las comunidades son un auténtico sistema social de aprendizaje [3]. En

ellas podemos compartir nuestras experiencias vitales y enriquecernos activamente de otras personas con puntos de vistas diferentes. ¿Hasta qué punto el aprendizaje en nuestras organizaciones se fomenta/facilita en torno a las comunidades relevantes (y no entorno a funciones y/o acciones formativas)?

- La institucionalización permite crear hábitos organizativos que conectan interesados de diversos roles y perspectivas. La propuesta de Comunidades CoPiCo se apoya en esta diversidad para abrir el alcance de las comunidades a todo el ecosistema de interesados relevantes. ¿Son las comunidades una fuente de valor para todas las personas/grupos relevantes en su organización? ¿Participan (cosifican) activamente estos interesados en las comunidades (y a tal efecto, en las redes sociales) relevantes de su organización?

Espero que con las reflexiones anteriores nuestra percepción de valor de lo

que significa estar y/o vivir “enredado” (en comunidad!) haya aumentado. Seguramente, incluso nuestra apreciación de lo que aportan o significan las redes sociales. Yo soy un convencido del valor y potencial de contribución de las comunidades más allá de las plataformas tecnológicas en las que se apoyan. Este convencimiento se debe no sólo a poder desarrollar mi actividad profesional a primer nivel internacional en torno a estas disciplinas, sino también porque yo mismo he vivido activamente “enredado” (en el buen sentido de la palabra) en numerosas comunidades profesionales desde hace décadas, participando y contribuyendo cada año de forma sistemática y significativa a cada comunidad que me resulta relevante por su valor. Es más, estoy seguro de que tú también has estado más “enredado” de lo que a priori puede parecer... seguramente mucho antes de la aparición de las redes sociales. ¿No es así...? Pues te invito a compartir las ideas de valor que hayas encontrado en este artículo. *Good sharing!* ■

Notas y referencias

- ® People CMM y “Capability Maturity Model” son marcas registradas de la Universidad Carnegie Mellon. SpaceMinds es una marca registrada de SpaceMinds, S.L.
- [1] Henri, F. y Pudelko, B. (2003): Understanding and analyzing activity and learning in virtual communities. *Journal of Computer Assisted Learning*. Blackwell Publishing Ltd.
 - [2] Wenger, E. [1999]: *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.
 - [3] Wenger, E. (2010): “Communities of practice and social learning systems: the career of a concept”, en Blackmore, C. (ed.), *Social Learning Systems and communities of practice*, Springer Verlag and the Open University.
 - [4] Fischer, Gerhard (2001): *Communities of Interest: Learning through the Interaction of Multiple Knowledge Systems*. IRIS 24: 24th Information Systems Research Seminar in Scandinavia, Bergen, Norway
 - [5] Curtis, Bill; Hefley, William E y Miller, Sally A. (2009): *People CMM® (2nd edition): A Framework for Human Capital Management*, Addison-Wesley.
 - [6] Bello Méndez, Yan (2011): “Creando Capacidad de Desempeño, Empowerment e Innovación a través de la Gestión Integrada de Procesos y Personas con People CMM®”, *Revista Calidad*, AEC, julio-septiembre, 2011.
 - [7] Bello Méndez, Yan. (2012). “Liderazgo, Diversidad y Empowerment Profesional. Serie: Hacia el Desarrollo Sistemático de Competencias Directivas” [6^ª Parte], *Revista Forum Calidad*, n° 233, julio/agosto, 2012 (disponible en www.spaceminds.com).
 - [8] Bello Méndez, Yan (2012): Poster Session “Appreciative Storytelling: Crafting Generative Conversations that Create Shared Meaning and Visions”, World Appreciative Inquiry Conference, 2012, Gante, Bélgica.