



Lectura obligatoria Módulo 3: Comunidad de Práctica

**Capítulo 2 del libro "Conectar talento, proyectar eficacia"
de Alicia Pomares
Profit Editorial, 2015**

Conectar talento,
proyectar eficacia

2

Las herramientas sociales: la nueva fórmula para conectar talento

La conectividad nos hace más sociales y nos ayuda a trabajar de forma colaborativa y obtener mejores resultados, pero para ello la implantación de las herramientas sociales –las redes sociales corporativas– se tiene que hacer de una manera estratégica y metódica, además de contar con una cultura abierta. En este capítulo vamos a examinar de una forma práctica los pasos a seguir para la implantación de una herramienta social, las tipologías de comunidades y los inconvenientes que hemos de tener en cuenta para gestionarlas de una manera eficaz, porque, como veremos, no todos son ventajas.

Como ejemplo, en este capítulo tenemos uno de los sistemas de comunidades más avanzados que conozco, el Programa Compartim, que conoceremos a través de uno de sus principales protagonistas, Jesús Martínez, responsable de Nuevos Proyectos del CEFJE, Departament de Justicia.

Sólo se aguanta una civilización si muchos aportan su colaboración al esfuerzo. Si todos prefieren gozar el fruto, la civilización se hunde.

JOSÉ ORTEGA Y GASSET

Ninguno de nosotros es más importante que el resto de nosotros.

RAY KROC

Cada vez más organizaciones han encontrado el momento y los recursos necesarios para conectarse interna y externamente, y empezar a trabajar de forma colaborativa con redes sociales; pero en algunos casos algunas empresas se «suman a la moda» de las redes sociales corporativas sin realizar una reflexión previa y mucho menos una estrategia de su puesta en marcha.

Muchas herramientas sociales entran por la puerta trasera de las organizaciones sin que estas hayan realizado un análisis sobre si están preparadas para el cambio, ni qué objetivos quieren alcanzar, ni qué beneficios pueden obtener con este tipo de trabajo colaborativo y, de repente, ya tienen una red social corporativa y se preguntan ¿ahora qué?

El gen egoísta en la era de la colaboración

Antes de entrar a analizar las herramientas sociales merece la pena reflexionar sobre la colaboración, indispensable en la nueva cultura 2.0, ya que las herramientas sociales no son nada sin el trabajo colaborativo.

¿Os acordáis cuando creíamos que la información era poder y la guardábamos como un tesoro que no compartíamos con nadie, cuando llegaba a nuestras manos aquel informe que solo unos pocos tenían y nos sentíamos afortunados e importantes por disponer de una información privilegiada? Qué ilusos éramos al creer que nos beneficiábamos de ese secretismo y falta de colaboración.

El concepto de *poder* está cambiando, lo que antes interpretábamos como *poder* estaba relacionado con la acumulación de recursos, poseer algo y quedártelo, ahora el poder se basa en hacer circular esos recursos, bien sean intelectuales o materiales.

Afortunadamente la sociedad ha evolucionado y sigue evolucionando, y gracias a ello nos hacemos más inteligentes y descubrimos que lo que realmente nos enriquece es compartir y colaborar, que el hecho de compartir nos aporta beneficios.

En parte, gracias a las redes sociales, se ha desarrollado entre profesionales la tendencia hacia la colaboración, a compartir esa información a la que antes le dábamos un valor incalculable. Y ciertamente lo era, pero nos hemos dado cuenta de que al compartirla también recibimos más información y nos enriquecemos todos.

Parece evidente pensar que nos estamos volviendo más colaboradores. Eduard Punset en su artículo «En ausencia de violencia»⁶ habla de cómo

6. Punset, E. (2011) «En ausencia de violencia», Revista *Muy Interesante*.

la sociedad está evolucionando hacia el altruismo (según el psicólogo Steven Pinker). Nos comenta cómo la historia de la evolución demuestra que «el círculo familiar restringido en el que se ejerce el altruismo se amplía con el paso del tiempo de una forma ininterrumpida. Vivimos en un mundo cada vez más empático y por eso están abocados al fracaso los que siguen defendiendo y practicando la violencia».

La cooperación, la acción colectiva y la interdependencia están cobrando fuerza en nuestra sociedad. Las formas como nos organizamos están evolucionando.

En la misma línea, el estudio «The Psychology of sharing»,⁷ publicado en *The New York Times*, habla sobre las motivaciones que nos llevan a compartir contenidos en las redes —aportar contenidos interesantes a otros, posicionarnos ante los demás, autorrealizarnos, etc.—. Así como los diferentes perfiles de personas que compartimos en red: altruistas, ambiciosos, boomerangs, conectores, etc.

Ya nos lo explicaba Richard Dawkins en 1976, en su teoría del gen egoísta,⁸ la importancia del altruismo para la supervivencia de la especie: «Tu rascas mi espalda, yo cabalgo sobre la tuya», Dawkins describe mediante ejemplos de especies animales, cómo actúa el gen egoísta cuando individuos animales, ya sean de la misma o de diferente especie, viven en grupo. Vivir en grupo, defiende Dawkins, trae consigo beneficios heterogéneos, gracias a que, al vivir en grupo, los genes de los individuos adquieren más beneficios de la asociación que lo que invierten en ella».

¿Es altruismo, es egoísmo inteligente o ambas cosas son lo mismo?

Cinco pasos para conectar talento

Todo apunta a que colaborar y cooperar aporta más beneficios que inconvenientes y por eso la colaboración se abre paso en nuestra sociedad, pero, ¿y en nuestras empresas y organizaciones? ¿Realmente se está potenciando la gestión del conocimiento, la inteligencia colectiva, la colaboración?

Sin embargo, para conseguir que un sistema de comunidades —en una red social corporativa— funcione de forma exitosa necesitamos de la colaboración organizativa.

7. Estudio «The Psychology of Sharing», 2013, *The New York Times*.

8. Dawkins, R. (2000), *El gen egoísta*, Salvat Editores, Barcelona.

Es complejo, estamos hablando de sistemas vivos, dinámicos, en que los protagonistas son las personas de la organización, con sus miedos, sus emociones, sus conocimientos, sus actitudes; no hay nada más complejo en una organización que las personas que la integran y, sin embargo, no le dedicamos ni el tiempo ni la importancia necesaria.

Requiere una reflexión profunda y una estrategia clara y planificada, pero aquí os dejo una guía rápida de las acciones imprescindibles para que un sistema de comunidades funcione con cierto éxito.

Antes de empezar analiza tu cultura organizativa: ¿está preparada la cultura de tu organización?

Primero nos tenemos que preguntar si nuestra organización está preparada. Obviamente, la madurez de una organización viene dada por la madurez de las personas que la integran. Pero, ¿cómo sabemos si nuestra organización está lo suficientemente madura para que una red social corporativa funcione? Si la respuesta es afirmativa debemos conocer los pasos a seguir para crear un sistema de comunidades que realmente funcione. En el capítulo 5 comentaremos herramientas para realizar este análisis, el estudio de innovación y liderazgo 2.0.

La teoría es sencilla, en Humannova la hemos resumido en cinco sencillos pasos, todos ellos de gran importancia si queremos que las comunidades funcionen con éxito y de forma sostenible en el tiempo.

Perspectiva contenidos-información		Perspectiva tecnológica-arquitectura
	Objetivos/indicadores	
Perspectiva organizativa-roles		Perspectiva emocional-dinamización

Paso 1: Definir objetivos e indicadores

Como todo trabajo en equipo, los objetivos tienen que estar claramente definidos y compartidos por todos los integrantes de una comunidad, así como los indicadores cuantitativos y cualitativos, que nos permitan evaluar si estamos consiguiendo estos objetivos. Como equipo tenemos que saber dónde queremos llegar y cómo sabremos que hemos llegado.

Durante este análisis conviene tener en cuenta las motivaciones individuales de los integrantes que estén alineadas con los objetivos principales, por el contrario no contaremos con su participación proactiva.

Las comunidades no son espacios aislados e independientes dentro de una organización, son espacios de personas interrelacionadas entre sí y con el resto de la organización. Los objetivos de cada comunidad tampoco son objetivos independientes y separados de los objetivos organizacionales, sino que tenemos que integrarlos para que la organización avance hacia un objetivo común y colectivo. Es absolutamente necesario que esos objetivos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Los objetivos nos marcarán el tipo de comunidad que vamos a crear, no todas las comunidades son iguales, lo veremos más adelante.

Paso 2: Asegurar contenidos de interés

En un mundo de infoxicación y exceso de redes sociales, no tenemos tiempo que perder en espacios que no nos aportan nada. Por eso una de las primeras premisas para asegurar la participación en un sistema de comunidades es asegurar contenidos útiles y necesarios:

- Determinar tipos de contenido útiles y necesarios.
- Establecer una estrategia de curación de contenidos y gestión del conocimiento.
- Definir un sistema de difusión interna/externa de contenidos.

Paso 3: Seleccionar herramientas tecnológicas

Este es el mejor momento para seleccionar la herramienta tecnológica, la red social corporativa. Ahora ya sabemos los objetivos, los indicadores y el tipo de contenido con el que vamos a trabajar. En el mercado hay una gran oferta de ellas. Anteriormente publicamos un pequeño estudio de ellas.⁹ No pongamos más barreras a la participación, seleccionemos herramientas 2.0 que sean:

- Amables.
- Escalables.
- Que potencien la conversación.
- Orientadas al usuario.
- De fácil y rápida conexión con variedad de dispositivos.

9. Arza, J. F., Gallardo, V., Gil, S., Legazpi, E. y Pomares, A. Humannova (2012), *Liderazgo e innovación 2.0*, Netbiblo, La Coruña.

Paso 4: Organizar comunidades

Una comunidad es un grupo de personas que trabajan con un objetivo común, por lo que, para que la comunidad funcione, tiene que organizarse. En función del tipo de comunidad que queramos crear tendremos diferentes roles y funciones muy diversos, y cada comunidad creará los suyos: community manager, coordinador, administrador, expertos, líder de la comunidad, dinamizador, curador de contenidos, etc.

- Definir procesos.
- Establecer normas.
- Definir roles, funciones y responsabilidades.

Paso 5: Dinamización

Uno de los problemas principales que se encuentran en la mayoría de organizaciones es la escasa participación, por ello es importante tener una estrategia clara para potenciarla:

- Plan de comunicación.
- Sensibilizar sobre la importancia y beneficios de las redes sociales corporativas.
- Formación e información a todo el colectivo.
- Definir un sistema de reconocimiento y gamificación.
- Definir una política de difusión de resultados interna y externa.
- Asegurar la presencialidad puntual de sus miembros.

Y antes de ponerla en marcha, búscate un patrocinador con poder dentro de la organización, y empieza a trabajar con una comunidad piloto que te asegure el éxito.

La evolución de los sistemas de comunidades

Diría que el trabajo colaborativo y la inteligencia colectiva fue un invento de las abejas (o las hormigas, o las termitas...) hace millones de años, y les

ha ido tan bien que no han tenido que modificar sus perfectas sociedades ni evolucionar hacia otros comportamientos individualistas. Toman decisiones que siempre benefician al grupo, en su mundo lo importante es la comunidad, incluso pueden llegar a sacrificar sus vidas para que la comunidad siga viva. Su inteligencia y comportamiento individual es muy pobre, sin embargo, en comunidad son capaces de construir «catedrales».

Mucho nos queda por aprender de ellas. No pretendo hablar de las abejas en este capítulo, sino del trabajo colaborativo y los diferentes tipos de comunidades o redes que podemos encontrar en las organizaciones.

Me atrevo a afirmar que hay tantos tipos de comunidades como comunidades, porque precisamente la bondad de las redes sociales y la colaboración es la diversidad, libertad de acción y dinamismo que aportan las personas que las integran; y todas ellas son válidas, siempre y cuando sean adecuadas para sus objetivos.

La experiencia de varios años analizando la dinámica de las comunidades y redes colaborativas nos lleva a reflexionar sobre una doble estandarización de las tipologías de las comunidades según un criterio de ciclo de vida y según un criterio de funcionalidad/objetivo.

El comportamiento de una comunidad no es el mismo a lo largo de su ciclo de vida, así como tampoco es el mismo según su funcionalidad. Por otro lado, muchas comunidades pueden crearse por un objetivo determinado y van evolucionando o cambiando a lo largo del tiempo por diferentes causas, convirtiéndose en otra cosa (gracias a ese dinamismo). Una estandarización de estas tipologías permitirá obtener herramientas para facilitar la dinámica, la eficiencia y obtener mejores resultados, herramientas metodológicas como mapas de procesos, roles, indicadores, funcionamiento interno, etc. Sin embargo, esta estandarización tiene que ser flexible y adaptarse a la dinámica de la comunidad.

Clasificación según el ciclo de vida

Como en los equipos de alto rendimiento, las comunidades crecen, se desarrollan, evolucionan (o no) y mueren (o no). Después de analizar la evolución de diversas comunidades podríamos realizar la siguiente clasificación natural de las diferentes etapas del ciclo de vida, similar a las etapas descritas por Etienne Wenger en 1998:¹⁰

10. Wenger E, (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, University Press, Cambridge.



1. **Interacción.** La fase de interacción corresponde al primer estadio de una comunidad, su inicio, su creación como comunidad o previo a la creación. Un grupo de personas con unos objetivos comunes y con problemas e inquietudes comunes empiezan a organizarse para trabajar conjuntamente, para encontrar respuestas y mejoras en su praxis. En esta fase la organización de la comunidad es muy baja puesto que es muy incipiente. Las comunidades se crean o por generación espontánea –comunidades naturales con necesidades concretas, problemas cotidianos– o por creación organizacional, en ambos casos normalmente, en esta fase, los integrantes de la comunidad son muy entusiastas, están motivados y comprometidos con la organización. Es el momento de organizarse, de buscar liderazgo, respaldo de la organización e iniciar el proceso.
2. **Desarrollo.** En esta fase la comunidad ya está constituida como tal y sus miembros empiezan a organizarse, se establecen los diferentes roles, así como el funcionamiento interno y ya empiezan a compartir el conocimiento de su praxis de una manera articulada, pero todavía no hay resultados tangibles.
3. **Madurez.** Una vez la comunidad ha pasado el «plazo de prueba», está claramente organizada y consolidada, obtiene los primeros resultados y con estos, el respaldo de la organización. Las responsabilidades están claramente definidas, hay una actividad virtual frecuente y un hábito de trabajo colaborativo. Es la fase de obtención de resultados con calidad, que refuerzan el correcto funcionamiento de la misma y la cohesión de los miembros. El compromiso es elevado, así como la inquietud y entusiasmo para lograr sus objetivos. Las ideas, el conocimiento, las propuestas de mejora e innovación circulan con mucha fluidez. El nivel de participación e implicación del colectivo es elevado. Esta sería la fase de auténtica producción.

4. Desestimación. Las comunidades tienen una dinámica y una vida propia, se tiene que saber detectar el momento en que cada comunidad llega a su final y no forzar su continuidad. Hay un momento en algunas de las comunidades en la que su objetivo se ha logrado y no tiene continuidad, o ha perdido su valor, o sus miembros han perdido el interés y no es recuperable, u otros factores determinantes hacen que la comunidad muera o se transforme.
5. Evolución. Esta dinámica propia también las lleva a evolucionar y cambiar sus objetivos, es el momento en el que se transforman en otro tipo de comunidad y vuelven a empezar de nuevo las fases mencionadas, puesto que se crea una comunidad nueva. Sin embargo, y gracias a su aprendizaje en trabajo colaborativo y organización en comunidades, invertirán menos tiempo en cada fase y serán más eficientes en la consecución de resultados.

Evidentemente no todas las comunidades llegan a pasar por todas las fases, algunas mueren muy jóvenes o se instalan de forma perpetua en una de las fases.

Clasificación según el objetivo

En Humannova hemos intentado estandarizar los diferentes tipos de comunidad en función de su objetivo y funcionalidad.

Estas tipologías se pueden clasificar en dos grandes bloques, a pesar de que a veces estas categorías no son cerradas y se mezclan las funcionalidades en una sola comunidad.

Las tipologías básicas de las comunidades serían:

Comunidades de aprendizaje organizativo	Comunidades de innovación
Comunicación	Creatividad
Aprendizaje/práctica	Integración
Gestión del conocimiento	Innovación

¿Qué tipo de Comunidades de aprendizaje organizativo son más frecuentes?

1. Comunidades de comunicación. Son comunidades cuyo objetivo es compartir información de la praxis. Este tipo de comunidad no necesita herramientas demasiado sofisticadas para comunicarse, suelen ser herramientas tipos microblogging ágiles y sencillas de uso. Puede corresponder a una red social general en la que participarían todas las personas de la empresa, o bien comunidades pequeñas. Los roles, las normas y los procedimientos de estos tipos de comunidad no son muy complejos, puesto que impera la agilidad y facilitar la comunicación.
2. Comunidades de aprendizaje y de práctica. Una comunidad de práctica es «un grupo de personas que comparte un interés, un conjunto de problemas y/o una pasión sobre un tema y quieren profundizar en su conocimiento y experiencia en el área a través de una interacción continua que fortalece sus relaciones» (Etienne Wenger). Habitualmente el objetivo de estas comunidades es producir, conseguir un resultado tangible: un manual, un procedimiento, etc. como fruto de su trabajo colaborativo. Son comunidades con objetivos muy claros y muy organizadas. Los roles y los procesos tienen que estar planificados previamente y son algo más complejos que las anteriores. Las herramientas colaborativas se tienen que adaptar a sus objetivos y son más sofisticadas e interactivas.
3. Comunidades de gestión del conocimiento. Son comunidades cuyo objetivo es poner a disposición de un colectivo la información más relevante respecto a un área de conocimiento o experiencia, de forma actualizada e indexada. En estas comunidades son básicas las herramientas de repositorios de información, wikis, gestores de contenidos y herramientas de clasificación y curación de contenidos. Aquí se necesitan buenos curadores de contenido, bibliotecarios del 2.0, knowledge integrators, etc. como roles más destacados.

¿Cuáles son las comunidades de innovación más frecuentes?

1. Comunidades de creatividad/diseño. Son comunidades cuyo objetivo es favorecer el pensamiento creativo y la generación de ideas a partir de retos o preguntas. Son comunidades previas a

la etapa de innovación, donde se ejecutarán las ideas, en las que dejar fluir la inteligencia colectiva, que aquí tendrá especial importancia.

2. Comunidades de integración. Estas son comunidades más sofisticadas, ya que su objetivo final es el cambio cultural. En proyectos de transformación complejos, estas comunidades se utilizan para que los usuarios «integren/acepten» los cambios dentro del proceso de gestión del cambio. Son comunidades con procesos cuyo funcionamiento puede ser parecido a una comunidad de práctica, de comunicación o gestión del conocimiento, pero su función es el cambio de valores y competencias de los que integran la comunidad.
3. Comunidades de innovación. Son comunidades cuyo objetivo es la gestión de proyectos innovadores. También pueden ser comunidades de mejora donde el producto es una propuesta de mejora o un proyecto de cambio. En ellas las ideas surgidas en las comunidades de creatividad se convierten en realidad (o se intenta) finalizando con un «producto» tangible.

En algunos casos las diferencias entre tipos de comunidad son muy tenues. Los procedimientos, roles, normas, indicadores, herramientas sociales, etc. serán diferentes en función del ciclo de vida y tipología de comunidad, y es preferible definirlos previamente para conseguir la máxima efectividad.

Sin embargo, aunque algunos humanos nos empeñemos en estandarizarlo y sofisticarlo todo, en la práctica, todo es mucho más simple, intuitivo y natural, como actúan las abejas en comunidad.

El peligro del *groupthink* y otras desventajas de la conectividad

Después de pregonar las bondades y utilidades de las redes sociales internas también tenemos que destacar algunos de sus inconvenientes.

En estos momentos de cambio y evolución en los que, por fin, las redes sociales se están empezando a implantar en las organizaciones para dar apoyo a la gestión del talento –en lo que parece muy evidente su influencia positiva–, todavía no existen demasiadas experiencias al respecto y las que tenemos son recientes y es difícil valorar su resultado.

En estos momentos de arranque de las primeras experiencias es cuando empiezan a sonar las primeras voces manifestando sus dudas y objeciones. Los primeros detractores nos ayudan a afinar la estrategia de implantación, adelantándonos en las dificultades.

Algunas de las empresas con las que colaboramos desde Humannova y acompañamos en su estrategia de implantación, coinciden en sus preocupaciones, que intentamos plasmar a continuación.

1. Seguridad y confidencialidad de los datos y la información que se maneja en la red. El hecho de que alguna información confidencial de la empresa o de personas de la empresa esté en la «nube» genera, cuando menos, preocupación y desconfianza. Las entidades financieras acaban recurriendo a herramientas hechas a medida con hosting propio. Sin embargo, los expertos señalan que tan segura es la nube como cualquier servidor de una empresa y muchas de las herramientas sociales se pueden alojar en la propia organización.
2. En organizaciones de dimensiones pequeñas no consideran necesaria una herramienta de este tipo, ya que la relación y conversación entre los profesionales es constante (se supone) y se comparte información y documentos de forma ágil (se supone). Sin embargo, en pequeñas organizaciones en las que los colaboradores no pasan muy a menudo por la oficina (consultorías, organizaciones comerciales, etc.) o están dispersos geográficamente (redes comerciales), los canales de comunicación 2.0 facilitan las conversaciones y ayudan a compartir la información.
3. Uno de los principales temores (principalmente de la Dirección de la empresa) es la falta de control de la información. La falta de control de los mensajes que se generan en la red, que el tan aplaudido y buscado cambio cultural de alguna empresa se descontrole y tenga su origen (gracias a la redarquía) fuera del núcleo duro de la empresa. De ahí la importancia de dedicarle un tiempo previo a analizar la estrategia de implantación para minimizar los riesgos. No obstante, de las experiencias que hemos recogido de las distintas organizaciones, lejos de ser un problema, las redes han jugado a favor del cambio cultural.
4. La gran mayoría de organizaciones tienen como preocupación principal la falta de participación ¿De qué sirve el esfuerzo y presupuesto invertido en implantar una herramienta de estas características si después no sirve de nada porque nadie la utiliza? Evidentemente, si la implantación no va acompañada de una es-

trategia que contemple la participación y acompañamiento, dinamización y formación posterior, puede estar abocada al fracaso. Los dinamizadores internos son piezas clave en el éxito de su funcionamiento, normalmente son líderes de opinión con motivaciones sociales, incentivados por el propio reconocimiento hacia su labor, sin embargo, hay organizaciones que los incentivan económicamente, sobre todo en fases más maduras del ciclo de vida de la red interna.

5. Y todo lo contrario, demasiada participación, que la red se convierta en una red social personal y que se «pierda demasiado tiempo» comentando temas personales y se llegue al «marujeo». Las empresas con experiencias más maduras han diseñado e incorporado en su estrategia unas claras normas de uso al respecto, sin olvidarnos de la figura del administrador. Aunque precisamente las redes se basan y tienen su éxito en la libertad de expresión, por lo que cualquier tipo de censura será contraproducente y desaconsejable. Pero también se basan en el respeto mutuo y la responsabilidad compartida, y la experiencia en estos temas, en organizaciones maduras, así lo demuestran: se ha observado que en la mayoría de organizaciones los colaboradores tienen un nivel de responsabilidad elevado y no hay que recurrir a ninguna normativa, todo fluye con respeto, responsabilidad y sensatez.
6. La búsqueda de herramientas ágiles, intuitivas, manejables, traducidas a nuestro idioma, se ha convertido en un punto importante a la hora de elegir. Cada día se están mejorando las herramientas y surgen otras nuevas que aportan sencillez y manejabilidad.
7. Y, cómo no, el no tener presupuesto (en plena crisis) para gastar en conversaciones y «cosas superfluas». La mayor parte de las mejores herramientas están en la nube y, por tanto, o son totalmente gratuitas o tienen un coste en función del número de usuarios, pero lejos, muy lejos de los astronómicos presupuestos para la implantación de intranets de hace años.
8. Para etapas más maduras de uso, el temor principal es que la red interna pierda «el sexy» que tenía a su inicio, que los usuarios pierdan el interés por la novedad y dejen de usarla. El mejor antídoto es la utilidad del sistema, si realmente lo hemos convertido en algo útil para el usuario y vamos incorporando paulatinamente nuevas utilidades y elementos motivadores será difícil el fracaso.
9. Cuidado con el *Groupthink*. En este punto me voy a extender un poco más dada su relevancia.

Sabemos de la importancia de la Inteligencia Colectiva, algo que siempre ha existido –probablemente el fuego y la rueda fueron fruto de la Inteligencia Colectiva– con independencia de la conexión 2.0, pero que es potenciada por el mundo red. Por otro lado, es por todos conocida la tendencia que tenemos los humanos hacia el pensamiento grupal, escogemos a nuestros amigos por empatía, por similitud a nuestros gustos y formas de pensar, y nos relacionamos con ellos con más frecuencia que con aquellos que tienen gustos contrarios. Leemos aquello que escriben los similares a nosotros y nos lo creemos más, lo que nos lleva a la endogamia –que siempre ha existido– potenciada por la conectividad: endogamia conectada.

Es uno de los peligros de las redes sociales, nos empujan más rápidamente a pensar como los demás, al *Groupthink*, término acuñado por el psicólogo Irvin Janis en 1972:¹¹

«Un modo de pensamiento que las personas adoptan cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesivo, cuando los esfuerzos de los miembros por unanimidad hacen caso omiso de su motivación para valorar realísticamente cursos de acción alternativos».

En las redes sociales también se presenta el pensamiento grupal; el pertenecer a un grupo suficientemente homogéneo hace que las propias ideas se vayan acercando progresivamente a las de los demás, también en el mismo proceso de convergencia, hasta crear una especie de «mentalidad colectiva», un modo de ver las cosas que se comparte y, precisamente porque se comparte, se tiene por verdadero aunque no lo sea. En los espacios digitales dominan los grupos de afinidad, zonas de alta fidelidad entre sus integrantes en las que si te desmarcas con ideas contrarias, el grupo te «castiga» (pérdida de influencia social, seguidores, klout).

¿Nos conduce la endogamia, el *groupthink* y la autocomplacencia a la estupidez colectiva? Parece que la sociedad, con ayuda de las redes sociales, se está convirtiendo en más activa y con más capacidad de aprendizaje, pero las redes también nos pueden conducir con mayor velocidad a la estupidez colectiva. Se necesita mucha capacidad de análisis crítico para no caer en ella.

Es cierto que, gracias a la conexión, es más fácil compartir y aprender de personas de pensamiento diferente, de otros círculos, otras áreas de conocimiento, conocer opiniones y entrar en mundos diferentes al

11. Janis, Irving L. (1972) *Victims of Groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*, Houghton Mifflin.

nuestro, en definitiva al mestizaje 2.0. Pero finalmente seguimos nuestra tendencia natural a agruparnos con nuestros iguales, a la endogamia conectada, lo que nos lleva a disminuir las posibilidades de innovación, de creatividad y de serendipia.

Vigila que el veneno del pensamiento grupal no ataque a tu organización, ya que estará atacando directamente su capacidad de innovación.

Testimonio de Jesús Martínez, Responsable de Nuevos Proyectos en CEFJE

En Humannova hemos tenido el privilegio de trabajar para uno de los sistemas de Comunidades de Práctica más avanzados, en el «Programa Compartim» del Departament de Justicia de la Generalitat de Catalunya, y participado en un e-book sobre el trabajo colaborativo en el que explicamos con más detalles las acciones y procesos del funcionamiento de un sistema de comunidades: *Compartim eines i processos*.¹²

Agradezco a Jesús Martínez, Director de nuevos proyectos del CEFJE que explique en este capítulo la experiencia en torno a las comunidades de práctica del Departament de Justicia. Si queréis conocer más sobre el programa os recomiendo visitar los enlaces a pie de página.¹³



Jesús Martínez

@JesúsMartinez
Responsable de Nuevos Proyectos en CEFJE. Departament de Justicia

12. Se puede descargar el ebook en el siguiente enlace: <http://www.slideshare.net/aliciapomares/compartim-einesiprocessos>

13. Enlaces:

http://justicia.gencat.cat/ca/ambits/formacio_recerca_documentacio/formacio/gestcon/

https://www.youtube.com/view_play_list?p=19EFD430B6BE0FDD

<http://www.slideshare.net/justicia>

<http://blocs.gencat.cat/blocs/AppPHP/gestioconeixement/>

El programa Compartim

El Programa Compartim de trabajo colaborativo es una experiencia aplicada de Gestión del Conocimiento y se sitúa en el marco de una Administración Pública (Departament de Justicia de la Generalitat de Catalunya). Su finalidad última pretende introducir nuevas metodologías de trabajo y aprendizaje que hagan más eficiente el desempeño de los empleados públicos. Se fundamenta en el diseño de procesos participativos para que las personas implicadas en las diferentes unidades operativas de la organización, trabajen –y aprendan– de forma colaborativa, produciendo respuestas innovadoras ante las dificultades y problemas que van encontrando en su trabajo cotidiano. Esta metodología se basa fundamentalmente en la creación, reutilización y transferencia del conocimiento interno (tácito y/o explícito) basada en grupos de trabajo colaborativo y la posterior reposición del conocimiento en espacios on line para su consulta por parte de la organización. La vertebración del trabajo colaborativo se concreta en diversas fórmulas según orientación (muy centrada en el aspecto a trabajar o flexible) y formalidad en su desarrollo (muy formal o informal). Este enfoque posibilita, por tanto, desde comunidades de práctica ortodoxas (Wenger, 1999, 2000 y 2002), hasta grupos de trabajo específicos como son los grupos de mejora, comunidades de innovación, grupos de interés, etc.

Desde 2005, año en que se pusieron en marcha las primeras comunidades hasta la actualidad (2015), se han articulado CoPs en más de 18 colectivos profesionales alcanzándose cifras absolutas de participación de más de 1.600 personas implicadas (el 12% de la plantilla total del Departament). Esta experiencia, conjuntamente con IdeaCoP del Reino Unido (Dale, 2010), constituyen los dos proyectos más exitosos en Europa de articulación de empleados en metodologías colaborativas dentro de la Administración Pública.

El aprendizaje como gran valor del programa

En este nuevo entorno aprendemos también mediante la práctica, es decir, disponiendo del conocimiento que necesitamos en nuestro puesto de trabajo gracias a la experiencia de los compañeros en situaciones similares. Debido a esta interacción, personas y organizaciones convertimos el conocimiento individual en corporativo y construimos así, colaborativamente, el conocimiento de la organización. El modelo, pues, desarrolla los hábitos de aprender y cooperar, que resultarán cruciales para el cambio organizacional.

¿A quién se dirige y cómo se puede participar?

El programa Compartim se dirige a todo el Departamento de Justicia. Se articula a través de los diferentes colectivos profesionales que quieran trabajar sobre aspectos de mejora en su práctica laboral. Las propuestas de participación pueden venir desde cualquier ámbito de la organización, solo se requiere trabajar los temas a resolver o mejorar por la vía que aporta el conocimiento compartido.

¿Cómo funcionan en la práctica?

Cada colectivo profesional debe seleccionar un aspecto profesional a mejorar. El trabajo colaborativo tiene lugar mediante sesiones de encuentros presenciales en el que un grupo reducido de personas motivadas y comprometidas tratan de ofrecer nuevas perspectivas y soluciones. Esta tarea presencial se complementa, casi siempre, con el trabajo en línea, virtual, que facilita la comunicación y la automatización de tareas. Cuentan también con la ayuda de un coordinador de grupo (e-moderador) y, si lo necesitan, con expertos externos que los acompañarán a lo largo de todo el itinerario.

Al final del proceso de trabajo compartido se lleva a cabo una sesión de buenas prácticas dirigida a todo el colectivo profesional, donde se expone el trabajo elaborado. En esta sesión también se suelen invitar expertos de otros ámbitos para que presenten experiencias de éxito relacionadas con la propuesta de mejora tratada.

La plataforma virtual de trabajo colaborativo e-Catalunya

Las comunidades y grupos de trabajo del programa disponen de la plataforma tecnológica e-Catalunya para poder continuar el trabajo en un entorno on line. La plataforma les pone al alcance herramientas de trabajo colaborativo para conversar sobre las experiencias laborales (blogs corporativos), debatir en torno a una cuestión (foros), crear documentos compartidamente (wiki), publicar fotos de la actividad o agenda, etc. Además, dispone de un espacio digital donde los participantes pueden publicar los contenidos y documentos que genera cada comunidad.

Los beneficios personales por participar

Las personas que forman parte de un grupo de trabajo colaborativo tienen derecho a certificación de las horas que hayan invertido, previa justificación documental, como horas de formación. Estas horas no restan del número total de horas de formación de que puede disfrutar un empleado público y son compatibles con la formación que ofrece el CEJFE.

Además, la producción de conocimiento aportada por el grupo puede convertirse en ponencias y publicaciones que promueve el CEJFE.

Evaluación 2015

Actualmente trabajan 18 colectivos profesionales diferentes que reúnen más de 1.600 empleados. Esas personas se articulan alrededor de 23 grupos de trabajo colaborativo que están trabajando 23 propuestas de conocimiento diferentes. La producción total de trabajos entregados y aplicados desde 2005 sobrepasa el centenar.