

Servicios Humanos

El Reto

El campo de los servicios humanos está impulsado por el conocimiento. El entendimiento de la forma en la que funcionan los programas de servicio humano y el por qué las prácticas tienen éxito o fracasan se basa en la experiencia de los practicantes excepcionales. Sin embargo, la organización sistemática del personal de las agencias para apalancar el conocimiento sigue siendo un reto. ¿Cómo puede una agencia sacar el mayor provecho al conocimiento de sus empleados?

DOT Net

Por Diana D. Woolis y Susan Restler*

La Solución

La colaboración en línea, específicamente las Comunidades de Práctica, es una de las soluciones. Al aprovechar completamente la “sociabilidad” de la Internet y su propensión a construir comunidades, los administradores de servicios humanos públicos pueden cambiar la naturaleza del trabajo en servicios humanos.

Pero, ¿Qué son las Comunidades de Práctica? Son grupos de personas que se juntan entorno a intereses y experiencias comunes. En una agencia de servicios humanos, pueden consistir en administradores de casos, proveedores de programas, personal de política, expertos, abogados, investigadores, clientes, capacitadores y agencias asociadas. A través del empleo de la Internet crean, comparten y aplican conocimiento dentro y fuera de sus equipos, departamentos e incluso agencias en su totalidad. Las Comunidades de Práctica pueden acelerar la mejora de programas y la adaptación de políticas, y permitirán ideas innovadoras y mejores prácticas para surgir más rápidamente que antes de lo que hubiera previsto.

El sector público es un sector complejo y altamente descentralizado. Nuestra capacidad para capitalizar en la colaboración de los practicantes se ha visto limitada seriamente por factores como geografía, tiempo y dinero. El sector privado ha llegado a comprender que estos obstáculos son superables con la Internet. Compañías tales como Xerox y DaimlerChrysler, así como el Banco Mundial, han descubierto que la tecnología no es suficiente y que el cultivar las comunidades de práctica es la piedra angular para una estrategia de conocimiento efectiva. Ya es hora de que el sector público descubra lo mismo

Los desarrollos tecnológicos basados en la Internet, están facilitando conexiones cada vez más fáciles, rápidas y amplias entre las personas y los “objetos de conocimiento”, es decir, documentos, páginas Web, noticias, archivos de audio y video. Las aplicaciones que soportan estas conexiones se están volviendo un lugar común. Pero la colaboración en línea, específicamente las Comunidades de Práctica virtuales, son las que realmente deben mover nuestro mundo.

Comunidades de Práctica y Polílogos

El término Comunidades de Práctica es un término muy vinculado al investigador Etienne Wenger. Este habla acerca de grupos de personas que se juntan ya sea para trabajar en forma conjunta o separada pero en tareas similares. Su motivo para conectarse es ayudarse

* **Diana D. Woolis** es fundadora y Directora Ejecutiva de *Knowledge in the Public Interest* en Nueva York, NY. **Susan Restler** es cofundadora y Gerente General de *Knowledge in the Public Interest*.

los unos a otros a través de algún tipo de intercambio. Cuando una comunidad de práctica vive en la Internet, en lo que denominamos Polílogo. (“*Poli*”, que significa ‘muchos’ y ‘*logos*’ que proviene de diálogo, que significa discurso – discurso de muchos ciudadanos, de múltiples formas), la geografía, el tiempo y hasta cierto punto, el dinero se vuelven irrelevantes. Los individuos en diferentes lugares y zonas horarias pueden señalarse unos a otros a los expertos útiles y a los “objetos de conocimiento”; además pueden intercambiar ideas e información y trabajar realmente en forma conjunta. En otras palabras, pueden crear una comunidad virtual.

Beneficios individuales de las Comunidades de Práctica

- Aprovechar la experiencia existente
- Estar mejor informados
- Apalancar las lecciones aprendidas
- Adoptar las mejores prácticas

Debido a que la comunidad existe en el mundo digital, el trabajo de sus miembros queda registrado. Más que un simple vínculo, este registro permite la preservación y crecimiento tanto del individuo como del conocimiento organizacional, habilidades y experiencia. En lugar de confiar en la memoria institucional de algún individuo o en manuales impresos sobre el éxito de una institución o programa, esta información puede ser conservada, intercambiada, debatida y revisada e incluso difundida en forma continua a través de la Internet. Las comunidades de práctica están emergiendo en todos los sectores para edificar espacios de colaboración ricos y confiables. No hay ningún lugar en el que esta relevancia y valor pueda ser mayor que en las aplicaciones de servicios humanos.

Sabemos que existen administradores y personal que no se conocen entre sí, pero que enfrentan retos de programas o políticas similares y que pueden conectarse a través de la Internet. ¿Tendrán el tiempo de hacerlo? Es una pregunta natural debido al escaso tiempo y tal vez a un acceso limitado a la tecnología. Pero la colaboración en línea no debe ser vista de la misma forma que una lista de distribución o una sala de Chat. No se trata de pertenecer a un blog o de buscar un artículo o información en una base de datos relevante. La esencia de la colaboración en línea radica en el trabajo compartido. Los miembros de las comunidades están buscando ideas e insumos para retos específicos que enfrentan y para las decisiones que deben tomar. La colaboración en línea no debe ser vista como trabajo adicional sino como una forma distinta en la que los practicantes, y por extensión, los diseñadores de política, realizan el trabajo

Beneficios Organizacionales de las Comunidades de Práctica

- Mejoran la colaboración internacional
- Desarrollan experiencia en el dominio
- Toman mejores decisiones
- Reducen el costo de capacitación
- Estimulan la innovación

Por lo general, la colaboración consiste en reuniones, en el desarrollo e intercambio de documentos, discusiones individuales y grupales, capacitación de expertos y el desarrollo de formatos, programas y procesos prototipo. Actualmente, estas tareas se realizan y se registran en forma independiente por correo electrónico, correo postal, reuniones físicas y conferencias. El mantener un volumen amplio de conocimiento generado sobre un único tema puede ser avasallador. Multipliquemos los temas y los participantes y se tendrá un nivel de complejidad que seguramente hará que el progreso sea muy lento. En contraste, el trabajo en un espacio de colaboración en línea pone todos estos objetos de conocimiento en un solo espacio, en contexto y en la punta de nuestros dedos.

El mayor impacto de la colaboración en línea debe ser el paso y la naturaleza de la innovación real. La innovación no ocurre en torres de marfil o tanques de pensamiento aislados. La innovación sale de los practicantes que adaptan el conocimiento actual a nuevos problemas en el curso de su trabajo. Unas veces, una serie de adaptaciones constituyen legítimamente una innovación. Otras veces, el reto de un problema evidente estimula una nueva idea original sobre cómo resolverlo. La innovación puede surgir de la cabeza de una persona, pero por lo general es el resultado de la colaboración e iteración entorno a un problema. Y mientras más diverso sea el grupo, desde un punto de vista de capacidades y experiencias, probablemente más rica será la idea o solución.

Es aquí donde las páginas Web y bases de datos se quedan cortas. Son muy útiles cuando se requiere una información específica, pero estos medios sólo nos transmiten información. No nos permiten personalizar la información para nuestros propios fines, o almacenarla en una forma que tenga significado para nosotros. No son comunidades de las que nos sintamos parte y no nos incluyen en ninguna forma que podamos añadir valor a esa información.

Implementación de la Solución

Para que la colaboración en línea sea el avance significativo y conceptual que creemos que es, ésta debe estar bien alineada con los objetivos organizacionales y debe ser vista como una evolución de una cultura organizacional e incluso sectorial.

Para comenzar:

- Escoger un problema real;
- Buscar ampliamente en la red para identificar personas que puedan contribuir al trabajo;
- Hacer que el grupo mismo modele los objetivos y pautas de la comunidad;
- Darle a la comunidad un soporte de “facilitación” ingenioso, no obstaculizador para mantener el espacio de trabajo limpio y la comunicación entre los participantes clara; y
- Capturar y organizar el registro de la colaboración de tal forma que se pueda usar no sólo a modo de apoyo para el trabajo específico pero junto con otra información relevante para investigación y análisis.

La colaboración en línea es asequible. Esa es parte de la belleza de la Internet, especialmente para el sector de servicios humanos. No tiene que comprar sistemas caros y enormes, y no se requiere todo un equipo de expertos en tecnología. Se necesitará una aplicación (y existen muchas de estas). Pero, aparte de ello, si usted cuenta con acceso a la Internet, puede crear un documento de Microsoft Word, cortarlo, pegarlo y usar Google, puede comenzar su propia comunidad en línea.

La Nueva Regla de Oro para Desempeño

Obviamente se requiere mucho más que hardware, software, y soporte administrativo para crear una comunidad vital e innovadora. La calidad de los colaboradores y el valor que perciben en el trabajo dictará el valor del resultado. La diversidad y la amplitud de los insumos serán factores cruciales.

Si bien la ampliación del círculo de trabajadores en conocimiento impulsará la innovación, también hará que dejemos de lado nuestras viejas ideas acerca de las jerarquías y del acceso a la información. ¿Podremos ver cómo las agencias y los donantes pueden colaborar en forma constructiva? O tal vez, aún más discordante, ¿Podemos imaginar una verdadera colaboración entre agencias y clientes? Los equipos de colaboración, su conformación y su compromiso para con el trabajo, son los determinantes clave de la calidad de innovación que veremos en el sector de servicio humano. Para tener éxito tendremos que adoptar el intercambio de información. Si lo hacemos, los cambios en la forma en que identifiquemos y cultivemos las mejores prácticas y nuestra eficiencia para hacerlo serán sustanciales, si no notables. ¿Pueden imaginarlo?

<p>Por lo general, la colaboración consiste en reuniones, en el desarrollo e intercambio de documentos, discusiones individuales y grupales, capacitación de expertos y el desarrollo de formatos, programas y procesos prototipo. Actualmente, estas tareas se realizan y se registran en forma independiente por correo electrónico, correo postal, reuniones presenciales y conferencias. El mantener un volumen amplio de conocimiento generado sobre un único tema puede ser avasallador. Multipliquemos los temas y los participantes y se tendrá un nivel de complejidad que seguramente hará que el progreso sea muy lento. En contraste, el trabajo en un espacio de colaboración en línea pone todos estos objetos de conocimiento en un solo espacio, en contexto y en la punta de nuestros dedos.</p>
