
Aprendizaje informal, comunidades de práctica y plataformas de trabajo colaborativo en empresa: ¿qué contextos de interacción?

El caso de AXA Francia

Karina Barrantes*, Mathieu Halgand**, Georges-Louis Baron***

**Doctorante con beca CIFRE, entre la Universidad Paris V René Descartes y la empresa AXA Francia.*

karina.barrantes.gie@axa.fr

***Concepción, multimédias e e-learning - Polo Operaciones. Dirección de la Formación.*

AXA Francia - 313, Terrasses de l'Arche - 92727 Nanterre, Francia

mathieu.halgand@axa.fr

**** Laboratorio EDA.Universidad Paris V René Descartes.*

45 rue des Saints Pères, 75006, Paris, Francia

georges-louis.baron@paris5.sorbonne.fr

RÉSUMÉN. Este artículo presenta una reflexión sobre los mecanismos de aprendizaje informal y la creación de lazos sociales en empresa. Específicamente, los usos de redes sociales, comunidades de práctica y comunidades virtuales en contextos profesionales. Los resultados presentados se obtuvieron a partir de una investigación exploratoria en curso. Ellos reflejan ciertas tensiones entre la producción social del conocimiento y las situaciones de competición profesional, así como algunos de los potenciales técnicos y organizacionales de estos escenarios (utilizados o en proyección de aplicación) en la empresa.

Palabras clave: redes sociales, comunidades de práctica, aprendizaje informal, comunidades virtuales, TICE, formación en línea, e-learning, empresa de seguros, competición, colaboración, organización

Nuestro estudio parte de un interés por el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la última década y de sus implicaciones en los procesos de formación. Las grandes empresas, al igual que las universidades, han constatado una agudización en el control y desmaterialización de flujos de información y una transformación en las maneras de trabajar; así surge la necesidad de adaptar las formas de desarrollo profesional a las evoluciones del contexto. En esta dirección, AXA Francia comenzó a implementar formaciones en línea desde el 2008 y planea ampliar esta modalidad al 30% del total de formaciones en el 2012. Así mismo, diferentes entidades de la empresa han puesto en funcionamiento estrategias de aprendizaje informal y colaborativo para complementar las formas de desarrollo profesional convencionales. Los principales dispositivos identificados son: las comunidades de práctica (COP), las plataformas de trabajo colaborativo y, en proyección, la creación de dispositivos virtuales como soporte de COP y de formaciones multimodales.

La implementación de escenarios virtuales para la construcción de aprendizajes colaborativos ha marcado la producción de nuevas modalidades y recursos de formación, nuevas formas de acceso y gestión de la información, entre otros. Sin embargo, el uso de estos dispositivos genera ciertas tensiones. Por una parte, los empleados compiten profesionalmente y la organización de la empresa es cada vez más burocrática (servicios y actividades fragmentados). Por otra parte, la evolución del contexto contemporáneo exige de la empresa la producción colectiva del conocimiento, la actualización continua de competencias, la capitalización y el traspaso de conocimientos (tácitos y explícitos).

En este contexto, diversas preguntas pueden formularse, como por ejemplo: ¿cómo hacer funcionar acciones de este tipo en un contexto de evaluación individual, donde los aprendices se encuentran en situaciones de competencia objetiva? ¿Cómo se utilizarán las plataformas? ¿Qué proyecciones hay? ¿Qué perspectivas de dispositivo se tienen? Los resultados que se presentan en este documento son provisionales y han sido obtenidos a partir de una investigación de doctorado en curso, entre la empresa AXA Francia y la Universidad Paris V René Descartes. Estos resultados no tienen otra intención que presentar un número de descubrimientos susceptibles para un ámbito de aplicación más general.

1. Contexto: competencias, segmentación y autonomía

El grupo AXA se especializa en seguros. Su constitución se realizó a partir de adquisiciones sucesivas entre los años 1992 y 2000. La empresa más antigua del grupo data de 1816. AXA Francia es la entidad más importante del grupo AXA y cuenta con 35 000 colaboradores (empleados y prestatarios), 9 millones de clientes y un capital de 24 millones de euros. El desarrollo de la empresa comenzó con un crecimiento externo (comprando empresas de seguros a nivel nacional e internacional) y actualmente su preocupación reside igualmente en su crecimiento interno, es decir en su intención de crear valor, optimizar la producción y mejorar la comunicación y la coordinación entre las diferentes entidades.

La dirección de la formación de la empresa AXA Francia trabaja actualmente sobre un proyecto de transformación llamado Formation Demain, el cual busca ampliar la importancia de la pedagogía en las diferentes actividades de la dirección, construir un catálogo nacional¹ de formaciones, delegar a una sociedad externa una parte de las actividades administrativas, postular al aprendiz como motor del desarrollo de sus propias competencias, entre otros. Para alcanzar estos objetivos con el presupuesto previsto, el proyecto planea para el 2012 la siguiente mezcla de modalidades de formación: 30% a distancia, 20% en inmersión (tutoría en situaciones de trabajo reales) y 50% presenciales.

La cadena de producción de una formación ha sido taylorizada. La empresa estableció cuatro perfiles: jefes de proyecto: encargados de analizar la demanda y asegurar la libración del proyecto

¹ AXA Francia funciona con cinco direcciones de formación regionales y una dirección central. Igualmente, algunos funcionarios que trabajan ocasionalmente en la formación pertenecen a algunas unidades de negocio de la empresa. La idea del catálogo es reunir las diferentes producciones de estas personas en una plataforma única.

en los tiempos estipulados; jefes de producto: encargados de delimitar los objetivos pedagógicos en función de la población y la actividad profesional; diseñadores pedagógicos: quienes definen y estructuran el contenido del módulo, y desarrolladores multimedia: quienes producen el objeto final.

2. Elementos de problemática y métodos

Lo que hemos convenido en llamar “economía del conocimiento” se instaura en un sistema capitalista y de monopolios de mercados. La propiedad de la tierra y la producción industrial han sido remplazadas por la producción de formas y la desmaterialización del trabajo (LAMARCHE, 2006). Es así como el principal valor de las empresas se encuentra en la elección de mecanismos de producción y de gestión del conocimiento adecuados al contexto. AXA Francia, en su intención por conservar la competencia, ha iniciado un “crecimiento interno” promoviendo la capitalización de los conocimientos individuales y colectivos e industrializando los procesos de producción y las actividades profesionales. El objetivo: mejorar la comunicación y evitar la realización de los mismos productos por las diferentes entidades. Las tensiones se presentan como consecuencia de la competencia profesional, la protección de la propiedad intelectual, los criterios de confidencialidad estricta y, en ciertos casos, por una intención de la jerarquía de controlar los productos realizados en los espacios de aprendizaje informal y colaborativo.

En este contexto, nos preguntamos cómo es posible, en el interior de una empresa como AXA Francia con una estructura de actividades profesionales muy compleja y de reglas de confidencialidad estrictas, utilizar comunidades de práctica (COP) o plataformas de trabajo y aprendizaje colaborativo informal. Específicamente, nuestras preguntas de investigación son las siguientes:

1. ¿Cómo funcionan los dispositivos de aprendizaje informal en contextos de competencia objetiva?
 - A. ¿Qué tensiones se presentan?
 - B. ¿Qué proyecciones se tienen?
 - C. ¿Qué perspectivas de dispositivo se prevén?

2.1. Metodología

Hemos privilegiado hasta el momento una investigación exploratoria, basada en una situación de observación participante (doctorado con beca CIFRE² en la empresa). Las técnicas seleccionadas para la colecta de información han sido esencialmente entrevistas semi-estructuradas, aplicadas a los actores de la empresa durante sus tiempos de trabajo. Utilizamos el modelo de Mintzeberg (1982) para seleccionar dos grupos en función de la organización de la empresa (este autor propone una división de la organización en cinco partes).

De un lado, seleccionamos una muestra que Mintzeberg llama “tecno-estructura”. Esta comprende los servicios de comunicación interna, gestión del cambio, recursos humanos y formación. El autor define esta población como el componente de la empresa encargado de la creación de métodos para diseñar y preservar la estructura de la organización. Igualmente, su función consiste en realizar las proyecciones para adaptar la organización al contexto por medio de la estandarización y la planificación. De otro lado, seleccionamos otra muestra llamada por Mintzeberg “centro operativo”. Este componente comprende el saber-hacer de la empresa. En el marco de este artículo, hemos llamado a esta población “actuarios”, por ser una de las actividades centrales de las empresas de seguros y porque todas las personas entrevistadas poseían un diploma de actuario y trabajaban para la dirección técnica de seguros de vida.

Realizamos veintidós entrevistas, quince destinadas al grupo de “tecno-estructura”: siete con actores de la formación, cuatro con la comunicación interna, dos con gestión del cambio y una con

² Convención Industrial de Formación para la Investigación.

recursos humanos. En el grupo de actuarios, entrevistamos los siete miembros del consejo científico³ de la dirección técnica de seguros de vida. En los dos grupos tuvimos representantes de diferentes niveles jerárquicos (operarios, managers y directores), diferentes edades (la población de actuarios era más joven) y en los dos casos la presencia de hombres y mujeres. Estas últimas variables no fueron exhaustivas, pues la principal condición tomada en consideración fueron los dos grupos seleccionados en función de la división organizacional de la empresa.

Nuestros resultados son reducidos, las entrevistas y otras técnicas de recolección de información están todavía en curso; sin embargo, los primeros resultados ponen en evidencia ciertas tensiones y puntos de vista divergentes sobre el rol del aprendizaje informal, las comunidades de práctica y las plataformas colaborativas en la empresa. Estos resultados no tienen otra intención que enfocar una serie de connotaciones susceptibles de presentar una aplicación más general.

3. Primeros resultados

3.1. Análisis del sistema técnico de constitución de comunidades de práctica y de plataformas de trabajo colaborativo

En el interior de AXA Francia hemos identificado tres dispositivos de aprendizaje informal: las comunidades de práctica, las plataformas de trabajo colaborativo y, en proyección, la creación de una comunidad virtual para el soporte de cursos con características multimodales (presencial, e-learning e inmersión). Estos dispositivos se han utilizado o están en proyección en la empresa, entre otras razones, con el objetivo de formalizar aprendizajes informales, reconocer la implicación profesional de los actores y gestionar la producción de conocimientos colectivos.

Dispositivos de aprendizaje informal		
Comunidades de práctica (COP)	Redes sociales (RS)	Comunidades virtuales (COV)
Objetivos		
• Complementar la formación institucionalizada. • Aplicar innovaciones científicas u operacionales.	• Gestionar diferentes tipos de conocimientos. • Crear lazos sociales.	• Crear vínculos de colaboración en contextos de formación y post formación. • Complementar la formación institucionalizada. • Capitalizar experticias. • Mejorar la identificación de experticias en función de necesidades específicas. • Mejorar la búsqueda e indexación de contenidos.
Funcionalidades		
• Según los grupos, las funciones de las COP son diferentes; aquellos pueden girar en torno a: innovaciones científicas, prácticas operacionales, estrategias	• Interacciones informales y personales. • Innovación organizacional. • Gestión de documentos y	• Interacciones informales. • Complemento de trabajos colaborativos en situaciones de formación y post formación.

³ Comunidad de práctica centrada en la innovación científica.

organizacionales, actividades de formación, etc.	de proyectos.	- Herramientas para compartir, indexar y buscar informaciones publicadas por los miembros. - Directorio extendido para identificar personas y competencias en función de necesidades específicas.
Dispositivo técnico		
Reuniones informales (sin la presencia de la jerarquía), presenciales o a distancia.	Plataformas informáticas de trabajo colaborativo.	Escenarios multimodales de aprendizaje colaborativo.

3.1.1. Comunidades de práctica (COP)

Las COP tienen como objetivo realizar un complemento de la formación institucionalizada. En este contexto, los contenidos están frecuentemente relacionados con actividades operacionales o con las proyecciones organizacionales de la empresa. Los *aprendizajes informales* que caracterizan las COP se diferencian de los *procesos fortuitos* (Dewey, 1983). Los primeros se adquieren mediante un proceso similar al método científico, donde el actor humano es consciente de los ciclos de acción, automatización, solución y evaluación de las propias prácticas, mientras que los segundos son procesos no intencionados.

Las COP fueron creadas en la empresa AXA Francia “para definir de otra manera los equipos de trabajo fragilizados por la dispersión geográfica y la inestabilidad” (entrevista nº 12). Así pues, las COP se constituyen independientemente de la jerarquía y sobre la base del voluntariado. En esta misma dirección, pero desde una perspectiva educativa, Wenger (2002) las define como un agrupamiento de miembros reunidos en un proceso de aprendizaje social, cuyas personas tienen un interés común y adhieren mutuamente para intercambiar ideas, buscar soluciones y construir nuevos objetos.

Ciertos empleados rechazan el sentido filantrópico del término “comunidad”, pues ellos consideran que las relaciones laborales se basan en intercambios estratégicos y contractuales, diferentes a las conglomeraciones tradicionales en torno a un bien común, como las asociaciones, la familia u otras actividades extralaborales; uno de los actores interrogados (entrevista nº 4) propuso reemplazar el término “comunidad” por las expresiones “intercambio de prácticas profesionales” o “animación transversal de recursos de formación”.

Otros miembros de la tecno-estructura y de los actuarios consideran que las COP son una herramienta para: valorizar los individuos y sus funciones, tomar distancia sobre las prácticas profesionales, ampliar el panorama de reflexión, realizar un *co-coaching* entre los miembros o una terapia de grupo, entre otros. Las diferentes concepciones dependen, entre otras razones, de los diferentes niveles de COP en la empresa. “Según los miembros, el funcionamiento y los objetivos de las comunidades son bien diferentes” (entrevista nº 2).

A partir de las entrevistas realizadas, detectamos cuatro tipos de comunidades con objetivos y formas de organización diferentes y con una estabilidad temporal más o menos estable.

- A. Las comunidades independientes de la actividad profesional: son empleados de diferentes servicios, profesiones y sitios geográficos que realizan actividades de animación (tutorías o formación) adicionales a sus misiones profesionales. Encontramos dos casos: la comunidad de tutores y el grupo de formadores asociados. Los miembros de estas comunidades no se conocen ni intercambian experiencias entre ellos; las interacciones se realizan por medio del administrador (puesto institucional), que toma contacto con los miembros cuando hay una necesidad de formación.

- B. Las comunidades inherentes a la actividad profesional: son miembros de un mismo equipo de trabajo que se reúnen sin la presencia del manager ni de la jerarquía. Por ejemplo, la comunidad de diseñadores pedagógicos y la comunidad de jefes de producto de la formación. Los miembros de estas comunidades reflexionan sobre sus propias prácticas profesionales o sobre el perfil de su actividad profesional. El objetivo es responder a inquietudes de su actividad gracias a una reflexión colectiva.
- C. Las comunidades de investigación estratégica y managerial: son miembros de diferentes actividades y sitios reunidos para tomar decisiones estratégicas o para reflexionar sobre los problemas operacionales. Este es el caso de los grupos constituidos a partir del curso managerial (formación institucional) y del grupo de 20, constituido por veinte miembros entre managers superiores y directores reunidos alrededor de diferentes temas. Por ejemplo, las expectativas de los equipos, la percepción del cambio, entre otros.
- D. Las comunidades científicas: las encontramos en el consejo científico de la dirección técnica de seguros de vida. Los miembros se reúnen para discutir sobre problemas actuariales más allá de las dificultades operacionales; el objetivo es crear un espacio de reflexión desde un punto de vista científico. Entre las producciones, los miembros realizan revistas virtuales científicas, intercambios con las universidades, y acompañan a los estudiantes de pasantía en sus equipos para seleccionar un tema para el trabajo de grado y el desarrollo de este.

3.1.2. Redes sociales en la empresa

La expresión “redes sociales” es poco utilizada en la empresa; las personas interrogadas asocian este término a las cuentas personales de Facebook, Twitter, Meetic, entre otros. Con el objetivo de definir esta noción, hemos tenido en cuenta dos perspectivas, las implicaciones sociales y los potenciales técnicos. Así pues, desde un punto de vista social, las redes sociales son “estructuras definidas por las relaciones entre los individuos” (Le Petit Larousse, 2011). Desde un punto de vista técnico, las redes sociales proponen funcionalidades como : los blogs, los microblogs, los *wikis*, los directorios extendidos (para identificar las competencias, las formaciones, los proyectos... de los contactos), la indexación y búsqueda semántica de informaciones estructuradas o no estructuradas como los correos electrónicos, los flujos RSS, los comentarios sobre los foros, etc.

La introducción de redes sociales no ha sido puesta en funcionamiento oficialmente en la empresa, pero hemos identificado plataformas informáticas concebidas en esta dirección, como por ejemplo:

- A. Innova AXA, plataforma interna en la empresa, en la que los actores pueden exponer sus ideas y sugerencias sobre la organización. Un experto o un grupo de expertos, IncouvAXA, analizan las proposiciones y estas se aplicarán si las entidades concernientes las aceptan. A partir de esta iniciativa, el grupo ha encontrado diferentes ideas, por ejemplo: crear un diccionario de términos de la empresa, un sitio de clasificados entre empleados, entre otros.
- B. AXA Talent o AXA Mouv, “Es una red multimodal, entre virtual y física. Los organizadores proponen actividades culturales como conciertos, exposiciones, desfiles de moda, cafés literarios, entre otros... el objetivo es compartir los talentos y las pasiones artísticas entre los empleados” (entrevista nº 8). Las primeras actividades se realizaron exclusivamente en el sitio *web*, pero no fueron satisfactorias, por eso los responsables crearon los eventos físicos para promover una interacción directa con las obras y los artistas. El sitio *web* continúa funcionando, pero como apoyo al dispositivo multimodal.
- C. LéZanonce, sitio *web* para vender, arrendar, proponer o buscar bienes o servicios en un contexto personal.
- D. SharePoint (herramienta Microsoft), espacio virtual de trabajo colaborativo. Su acceso es reservado a equipos o comunidades estructuradas por la jerarquía. La aplicación ofrece técnicamente diferentes funcionalidades, como el intercambio de documentos, los foros, la

creación de blogs, el desarrollo de *wikis*, el envío de *newsletters*, entre otros. Sin embargo, los usos identificados hasta el momento se limitan al intercambio de documentos.

3.1.3. Comunidades virtuales (COV)

Será la aplicación práctica de la tesis de doctorado en curso. Este espacio se pensó en el marco del proyecto de Formation Demain, 2012, donde el 30% de la formación de la empresa se realizará de manera virtual. El objetivo de las COV es complementar el escenario de interacción y comunicación de aprendices en un módulo o proceso de formación. Las COV buscan suplir ciertas necesidades como: el intercambio informal de prácticas, la creación de redes personales, la creación de eventos, entre otros. El contacto entre los miembros no será solamente virtual, sino integrado a un proceso de formación multimodal, entre otras razones, para crear un vínculo entre los diferentes módulos de formación y porque en el contexto profesional ciertas personas necesitan conocerse para generar confianza e intercambiar sobre sus prácticas profesionales. Adicionalmente, esta plataforma tendrá un mecanismo de acompañamiento y animación.

3.1.4. ¿Qué limitaciones y qué aportes realizan las redes sociales o las comunidades de práctica a los mecanismos de formación de la empresa? ¿Qué valores comunes?

Los tres escenarios de trabajo colaborativo citados anteriormente reflejan iniciativas de prácticas transversales, independientes del trabajo operacional cotidiano y de las estructuras jerárquicas convencionales. Sin embargo, las razones de congregación de los miembros no corresponden a la noción de “bien común” de las comunidades tradicionales, sino a los intereses individuales o a los de los servicios de pertenencia. Así pues, el grupo de actuarios se conformó a partir de una necesidad de innovación científica para mejorar su eficacia y garantizar la competencia en el mercado. Los diseñadores pedagógicos sintieron la urgencia de aprender a utilizar las nuevas herramientas según reflexiones y convenciones no estipuladas en los estándares. Los jefes de producto necesitaban redefinir las características de su puesto. La herramienta InnovAXA administra los conocimientos colectivos y sirve igualmente para la comunicación interna de la empresa.

3.2. ¿Qué tensiones se presentan en la utilización de dispositivos de aprendizaje informal en la empresa AXA Francia?

En un mercado incierto, para permanecer competentes, las empresas necesitan crear nuevas maneras de organizarse, integrar nuevas tecnologías y generar nuevos productos. Nonaka (1991) sugiere la expresión *knowledge-creative company* para definir los desafíos de las empresas en la economía del conocimiento, como por ejemplo: las necesidades de innovación, la transformación del conocimiento individual en conocimiento colectivo y la capitalización y gestión de los aprendizajes informales.

“La complejidad creciente del trabajo no permite a un operador completamente aislado poseer todos los conocimientos necesarios para realizar una actividad profesional” (Alter, 2009). Sin embargo, en las situaciones de competencia, los individuos buscan un “reconocimiento individual” y una valorización de sus propias producciones. Ciertas personas entrevistadas manifestaron dificultad para realizar intervenciones no contractuales o trabajar colectivamente por un bien común. Esta actitud ha sido diferente según el tipo de actividad realizada, particularmente entre los actuarios y los operarios de la tecno-estructura. En la empresa, los actuarios que tienen más autonomía y menos inestabilidad profesional, estos empleados permanecen frecuentemente un corto periodo en la empresa, pues su diploma es muy competente en el mercado laboral. Para ellos el intercambio de experiencias y la innovación están inscritos en sus objetivos profesionales.

Cuando les preguntamos a los actuarios por qué realizar o no trabajo colaborativo, tuvimos diferentes respuestas señalando las nuevas oportunidades ofrecidas. Uno de los actuarios explica haber trabajado en el consejo científico con el objetivo de ampliar su panorama de reflexión y de obtener nuevas ideas. “Pueden haber muy buenos métodos e ideas utilizados en otros contextos que pueden adaptarse a mi contexto y el hecho de no estar solamente centrado sobre lo que yo trabajo me permite enriquecer mi reflexión” (entrevista n° 22).

En la población tecno-estructura identificamos diferentes tipos de respuestas, teniendo en cuenta la organización jerárquica del trabajo. Según las personas interrogadas, aquellos que tienen menos autonomía en función de las profesiones y de los contextos, son los que más dificultades expresan para intercambiar sobre sus prácticas profesionales. Además, si los principales conocimientos en su posición son prioritariamente de tipo organizacional y relacional, es más fuerte la resistencia para comunicar sus conocimientos. Las razones: miedo a perder una parte de su poder, necesidad de reconocimiento individual, inestabilidad profesional, entre otros.

Encontramos tres tendencias diferentes de espacios de trabajo informal y colaborativo, según las expectativas de los actores entrevistados. En primer lugar, de acuerdo con ciertos managers y directores, la intención de los dispositivos es la transmisión y capitalización de conocimientos tácitos y explícitos. En segundo lugar, las plataformas informáticas utilizadas masivamente se han centrado principalmente en la capitalización de conocimientos explícitos como el SharePoint. En tercer lugar, la mayoría de los operarios entrevistados señalaron que las informaciones contenidas en los servidores son menos eficaces que las informaciones transmitidas directamente por los managers o los colegas. En resumen, encontramos una posición de la jerarquía para mejorar la producción utilizando dispositivos de transmisión y capitalización de conocimientos, unas herramientas técnicas que responden a funcionalidades de capitalización y una necesidad de transmisión directa (cara a cara) manifestada por los actores en el terreno.

4. Perspectivas

Los dispositivos de aprendizaje informal presentados en este documento aparecen de manera simultánea con otros cambios de la empresa en su organización y en las formas de trabajar. Especialmente, como consecuencia de la dispersión geográfica de los equipos, la evolución de las nuevas tecnologías de información y comunicación, la industrialización y taylorización de ciertos procesos y profesiones, entre otros. Las COP han sido presentadas por la jerarquía, por los operarios y por los managers como una herramienta para complementar las formaciones tradicionales y la información prescrita en los manuales. Así mismo, como una ocasión para tomar distancia de las actividades operacionales cotidianas y mejorar los procesos de producción y el clima de trabajo.

En cuanto a las plataformas de trabajo colaborativo y capitalización de experiencias, las posiciones son divergentes, las necesidades manifestadas por los actores entrevistados corresponden principalmente a la identificación de personas claves en función de necesidades o de proyectos específicos y a la creación de un servidor centralizado. Así pues, las herramientas para compartir documentos están diseminadas y en algunos casos carecen de un mecanismo de animación y mantenimiento. Estas herramientas disponen de diferentes opciones para realizar trabajo colaborativo, pero hasta el momento se utilizan solamente para compartir documentos. Los operarios señalan que el mecanismo de capitalización y transmisión de conocimientos más efectivo siguen siendo la transmisión en directo de los contactos conocidos en sus propias redes personales. En las otras plataformas como AXA Mouv o InnovAXA, el rol de los administradores y animadores de la plataforma es esencial; en el caso de AXA Mouv fue necesario organizar eventos físicos con actividades artísticas para motivar a los usuarios a participar. En el caso de InnovAXA, el sistema de animación lo realizan grupos de expertos que se reúnen para seleccionar las mejores ideas que podrán utilizarse en la empresa.

El objetivo de las comunidades virtuales es utilizar las experiencias precedentes con las comunidades de práctica y las plataformas informáticas existentes para crear un escenario de aprendizaje y trabajo colaborativo en un proceso de formación profesional. La experiencia se realizará en una comunidad de ajustadores de seguros que se está consolidando y de un proceso de formación multimodal (*e-learning*, presencial,...). La plataforma contará con un administrador para gestionar las interacciones entre participantes y los contenidos puestos a disposición para los aprendices. Las principales funcionalidades previstas son: un anuario extendido para identificar los roles y competencias de los miembros, un sistema de indexación y búsqueda de contenido semántico, herramientas de blog, microblogs y otros artefactos de trabajo colaborativo en función de los objetivos pedagógicos identificados en la fase inicial (estudio de terreno) del proyecto.

El análisis del uso de estos dispositivos en la empresa ha abierto otros temas de investigación interesantes para comprender el fenómeno de las redes sociales en un contexto profesional, específicamente las transformaciones del rol de la formación y de la profesión de formador en el sector profesional, las implicaciones relacionales de la taylorización e industrialización de ciertas actividades, el rol de la estabilidad profesional y de las estrategias de *management* en la disposición de los actores para realizar trabajo colaborativo y participar en actividades informales, entre otros.

5. Agradecimientos

Los autores agradecen al laboratorio EDA y a la empresa AXA Francia por su apoyo en la realización de esta investigación. Igualmente, a Leonard Mauricio Munera por las correcciones de estilo.

6. Referencias bibliográficas

ALTER, Norbert (2009) *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Bibliothèque du M.A.U.S.S., Paris. ISBN : 9782707157522

BARON, Georges-Louis ; BRUILLARD, Eric (2006). — *Quels apprentissages dans des communautés d'enseignants en ligne ?* — In : DAELE, Amaury & CHARLIER, Bernadette (dir.). *Comprendre les communautés virtuelles d'enseignants. Pratiques et recherches.* — p. 177 — 197. — ISBN : 2-296-00180-7. Issu de http://www.stef.ens-cachan.fr/annur/bruillard/GLB_EB_communautes.pdf

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, H. (1992) *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris, ISBN-10: 2020182203

CUSET, Pierre-Yves (2007) *Le lien social*, Armand Colin, Paris, ISBN : 978-2-200-34729-1

DEWEY, Jhon et G. DELEDALLE (1983) *Démocratie et éducation : introduction à la philosophie de l'éducation*, L'age D'homme, Paris. ISBN 2-8251-2294-7 / FR

GENSOLLEN, Michel (2004/2 n°124, p. 141-206) *Économie non rivale et communautés d'information*. Lavoisier. Réseaux.
http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RES_124_0141

LAMARCHE, Thomas. (2006) *Capitalisme et éducation*. Éditions Nouveaux Regards. Paris. — p. 7-23. ISBN : 2-84950-085-2.

MINTZEBERG H, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisations, Paris 1982.

NONAKA, Ikujiro (1991). "The knowledge creating company". *Harvard Business Review* 69 (6 Nov-Dec): 96–104. <http://hbr.harvardbusiness.org/2007/07/the-knowledge-creating-company/es>.

PAQUETTE, Gilbert. (2004) *L'ingénierie pédagogique à base d'objets et la référence de compétences*. Télé-Université. Canada. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire. Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec [CREPUQ]* ISSN 1708-757 <http://www.profetic.org:16080/revue/IMG/pdf/art4Paquette.pdf>

WATKINS, Victoria; WATKINGS Karen. *Les tensions de l'apprentissage informel sur le lieu du travail*. Traduit de l'anglais par Nigel Briggs. *AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING & DEVELOPMENT* <http://www.astd.org/content/ASTDcertification/> (consulté le 26 septembre 2007).

WENGER E (1998) *Communities of Practice. Learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press.

7. Anexos

Perfil de las personas entrevistadas:

Tecno-estructura				
Entrevista	Actividad profesional	Sexo	Edad	Nivel Jerarquico

Entrevista n° 1	Formación	Femenino	Entre 40 y 50 años	Manager
Entrevista n° 2	Formación	Femenino	Entre 40 y 50 años	Manager
Entrevista n° 3	Formación	Masculino	Entre 40 y 50 años	Director
Entrevista n° 4	Formación	Masculino	Entre 40 y 50 años	Operacional
Entrevista n° 5	Formación	Masculino	Entre 50 y 60 años	Operacional
Entrevista n° 6	Formación	Femenino	Entre 50 y 60 años	Operacional
Entrevista n° 7	Formación	Femenino	Entre 50 y 60 años	Operacional
Entrevista n° 8	Comunicación	Masculino	Entre 40 y 50 años	Manager
Entrevista n° 9	Comunicación	Femenino	Entre 30 y 40 años	Manager
Entrevista n° 10	Comunicación	Femenino	Entre 30 y 40 años	Manager
Entrevista n° 11	Comunicación	Femenino	Entre 20 y 30 años	Operacional
Entrevista n° 12	Gestion del cambio	Femenino	Entre 40 y 50 años	Manager
Entrevista n° 13	Gestion del cambio	Femenino	Entre 30 y 40 años	Operacional
Entrevista n° 14	Recursos humanos	Femenino	Entre 30 y 40 años	Operacional
Centro operativo : Actuarios				
Entrevista n° 22	Actuariado	Masculino	Entre 30 y 40 años	Manager
Entrevista n° 23	Actuariado	Masculino	Entre 30 y 40 años	Operacional
Entrevista n° 24	Actuariado	Masculino	Entre 30 y 40 años	Director
Entrevista n° 25	Actuariado	Masculino	Entre 30 y 40 años	Manager
Entrevista n° 26	Actuariado	Masculino	Entre 20 y 30 años	Operacional
Entrevista n° 27	Actuariado	Femenino	Entre 30 y 40 años	Manager
Entrevista n° 28	Actuariado	Femenino	Entre 20 y 30 años	Operacional