

# COMUNIDADES DE PRÁCTICA Y FORMACIONES INSTITUCIONALES: ENFOQUES DIVERGENTES DEL APRENDIZAJE EN LA EMPRESA

## *ESTUDIO DE CASO DE UN GRUPO DE ACTUARIOS EN AXA FRANCIA Y AXA MÉXICO*

---

KARINA BARRANTES BERNAL  
Universidad París Descartes y AXA Francia

GEORGES-LOUIS BARON  
Universidad París Descartes

**RESUMEN:** This study is part of a PhD thesis prepared at Paris Descartes University and supported by AXA France. We chose a second field study (AXA Seguros Mexico) in order to try and define the possible cultural differences and possible opportunities for sharing resources between two companies that belong to the same multinational group. In both contexts, we used mainly semi-structured interviews and participant observation. In this paper, we will discuss

three aspects: knowledge management within the company, training and circulation of knowledge, and challenges of communities of practice in new organizational contexts.

**PALABRAS CLAVE:** Aprendizaje organizacional, aprendizaje a lo largo de la vida, comunidades de aprendizaje, gestión del conocimiento, organización.

## Introducción

Nuestro estudio parte de un interés por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la última década y de sus implicaciones en los procesos de educación continua. Las grandes empresas, al igual que las universidades, han constatado una agudización en el control y desmaterialización de los flujos de información, así como una transformación en las maneras de trabajar y aprender. En este contexto, la “empresa en red” utiliza y yuxtapone nuevos modelos de gestión (administración transversal, deslocalización de equipos de trabajo, externalización de servicios, etc.) y mantiene al mismo tiempo las jerarquías tradicionales.

Ante estos desafíos, la formación puede desempeñar un papel importante en la organización. Esta puede ser concebida o utilizada como un vector de regulación y capitalización de conocimientos al interior de las empresas. En oposición a las informaciones prescriptivas y procedurales, los nuevos mecanismos de formación buscan ser dinámicos, colaborativos y fuentes de innovación permanente para las empresas.

## Objeto de investigación y problematización

A partir del trabajo de campo realizado en AXA Francia y AXA Seguros México hemos identificado dos dispositivos de aprendizaje formal e informal: las comunidades de practica (COP) y las formaciones institucionales. Los dispositivos y los procesos no han sido similares en los dos países. Cada organización posee una historia, un contexto cultural y social muy particular. AXA Francia, por ejemplo, utiliza desde hace algunos años las formaciones institucionales y su propuesta de COP complementa otros dispositivos de formación y de gestión de la información. AXA Seguros México, acaba de comenzar el proceso de concepción de formaciones institucionales.

En este sentido, para el desarrollo de nuestra investigación hemos escogido dos ítems identificados como temas de interés general: por una parte, los aportes de las COP en el proceso de aprendizaje de la organización y por otra parte, el rol de las formaciones institucionales en la circulación de la información de la organización.

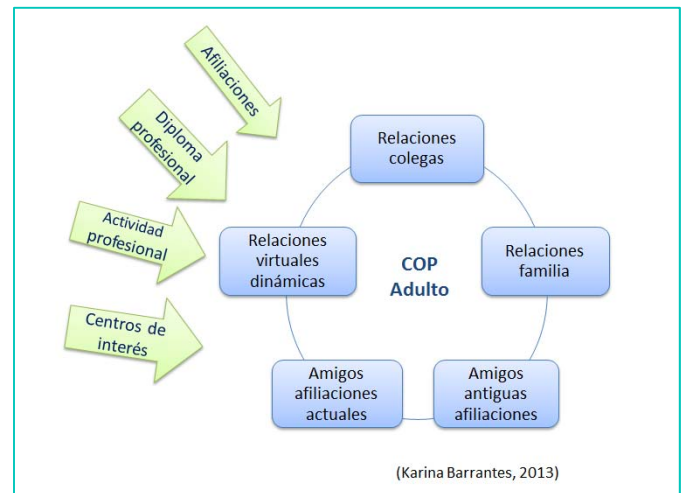
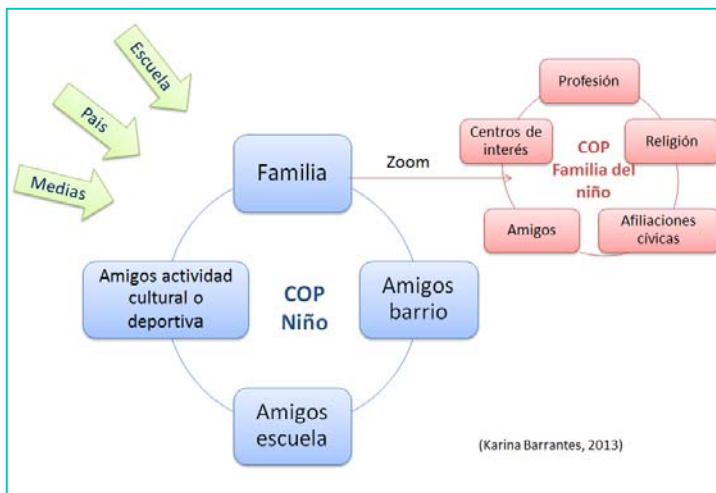
## Comunidades de práctica, organización y aprendizaje

Desde la perspectiva de Wenger (2011), una COP está compuesta por un grupo de personas federado por un proceso de aprendizaje colectivo en un tema particular de la actividad humana. Por ejemplo, una tribu se congrega para aprender a sobrevivir, un grupo de trabajadores para dotar de sentido a su actividad profesional, etc. En este orden de ideas, lo que el individuo aprende depende de los roles y de las necesidades que se presentan en situaciones de practica específicas.

Desde esta perspectiva, la concepción del aprendizaje sobrepasa la noción de adquisición de competencias cognitivas y de desarrollo de talentos individuales, resaltando el papel de la identidad del individuo o de los grupos con los que estos interactúan en el proceso de aprendizaje. Para Wenger (2011) la identidad se establece a

partir de valores y de sentidos colectivos. En este sentido, lo que el individuo es y las COP a las que pertenece, determinarán lo que él llegará aprender.

Un individuo puede pertenecer a diferentes comunidades de práctica y estas pueden evolucionar en el transcurso de su vida. A continuación, dos ejemplos no exhaustivos de las comunidades de práctica de un individuo en su infancia y en su vida



adulta:

En las gráficas anteriores hemos tratado de ilustrar la relación entre identidad, aprendizaje y redes de proximidad. Según Wenger (2011) la identidad como producto de la participación puede ser un motor de aprendizaje. Esta identidad no se constituye solamente por las redes de proximidad (círculos de las COP), como la familia, los amigos del barrio o los amigos de la escuela, sino también por factores externos (flechas) que conforman un macro-contexto como el país de origen, la escuela, los medios de comunicación, entre otros. Sin embargo, la motivación que va influenciar directamente el aprendizaje puede estar determinada por los círculos más cercanos y por los roles que el individuo desempeña dentro de estos círculos. Por lo tanto, la unidad de análisis en los estudios sobre el aprendizaje no se puede limitar al individuo o a las instituciones sociales, es necesario analizar, igualmente, las comunidades a las que el individuo pertenece:

“Cuando creamos empresas y participamos en su consecución, interactuamos con los otros y con el mundo. En consecuencia, ajustamos nuestros significados con el mundo y con los otros. En síntesis, aprendemos” (Wenger, 2011)

Las COP se estructuran a partir de un compromiso mutuo entre los miembros y de un repertorio compartido (cosificación de las vivencias de los miembros de la COP). El repertorio puede estar compuesto de objetos concretos como: documentos, monumentos, instrumentos, etc. O por objetos intangibles como: historias, anécdotas, símbolos, etc. Estas producciones crean de manera implícita una carta de membresía al grupo, dado que para hacer parte de una COP no es suficiente con compartir un mismo lugar físico, es



FIGURA 1.1. La dualidad de la participación y la cosificación.

(Wenger, 2011)

necesario participar de manera activa, conocer un lenguaje común y ser reconocido como miembro de la COP.

Las COP no se constituyen de manera pacífica y serena. La composición de los grupos está marcada por una economía de la propiedad y de la significación. La negociación de sentido no es siempre equitativa, los roles y el poder de cada miembro se establecen en negociación con la práctica, sin necesariamente corresponder al poder establecido por las jerarquías tradicionales.

## Formación institucional y circulación de la información

La formación institucional representa un elemento importante para las organizaciones: en un contexto donde el desarrollo profesional y el aprendizaje a lo largo de la vida son percibidos como una evidencia, la formación puede contribuir a la circulación y transmisión de conocimientos, así como a la difusión de valores corporativos. Sin embargo, algunos dilemas se presentan para las instituciones, pues es delicado garantizar de manera fiable el ROI (rendimiento de inversión).

Además estos escenarios pueden transformar ciertos roles de la formación. Koper (2005) señala que en un modelo de formación en la sociedad del conocimiento:

Los aprendices realizan un conjunto de actividades de aprendizaje y de servicios (en el escenario de actividad) con el objetivo de alcanzar un cierto número de objetivos explícitos e implícitos. En consecuencia de estas actividades, los aprendices producen resultados (reportes, fórum/wiki, contribuciones, etc.) que pueden ser utilizados luego por otros actores en sus actividades de aprendizaje o refuerzo (por ejemplo un instructor puede realizar una retroalimentación a un reporte redactado por un estudiante).

En este sentido, un cuestionamiento se nos presenta pertinente: ¿cuáles podrán ser entonces los cambios en los procesos de formación y de gestión del conocimiento con el uso de las nuevas tecnologías y con los nuevos modelos de la organización?

## Consideraciones metodológicas

La presente ponencia forma parte de una investigación de doctorado en curso, llevada a cabo entre la empresa AXA Francia y la Universidad Paris Descartes. Los datos empíricos han sido obtenidos en un primer estudio de campo realizado AXA Francia (entre el 2010 y el 2012) y en un segundo estudio de campo realizado en AXA Seguros México (2012).

Específicamente, las preguntas que orientan nuestra investigación son:

- ¿Cómo los procesos de formación corporativos pueden desarrollar la innovación y la circulación de conocimientos colectivos?
- ¿Cuáles podrán ser los impactos del uso de los dispositivos en los procesos de gestión, difusión y capitalización de la información?
- ¿Qué diferencias culturales pueden influenciar el uso de los dispositivos?
- ¿Qué tendencias se producen en México, así como en Francia?

Hemos privilegiado hasta el momento una investigación exploratoria, basada en una situación de observación participante. Nuestras técnicas fueron esencialmente

entrevistas semi-estructuradas, aplicadas a los actores de la empresa durante sus tiempos de trabajo. En total, realizamos cincuenta y dos entrevistas, 30 con actores de diferentes sectores de actividad y 22 con actuarios de los dos países.

## Contexto institucional

### **AXA Francia**

El grupo AXA está especializado 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 principal preocupación reside en el crecimiento interno de la compañía; es decir, en su intención de crear valor, optimizar la producción y mejorar la comunicación y la coordinación entre las diferentes entidades.

### **AXA Seguros México**

AXA Seguros adquirió ING en julio de 2008. ING (anteriormente: Asegurador Comercial América) era el resultado de una fusión con una empresa de seguros gubernamental llamada Hidalgo. AXA México tiene 5 millones de clientes, 4 300 colaboradores y más de 8 000 agentes de seguro. El desafío más grande de AXA Seguros es el de encontrar un posicionamiento, así como nuevos productos, por ejemplo en pensiones (mercado joven) o en riesgos naturales (peligros constantes en México).

## Primeros resultados comunes a los dos países

Los primeros resultados obtenidos han revelado dos constataciones recurrentes: por una parte, una posible intención de capitalización y gestión de conocimientos informales y de experticias institucionales. Por otra parte, diversas tensiones al interior de las organizaciones, a causa de la competencia profesional, de las reglas estrictas de confidencialidad y de una cultura del intercambio basada principalmente en relaciones de

confianza y en vínculos de proximidad (colegas, antiguos colegas o personas próximas al sitio de trabajo).

El modo de funcionamiento de los dispositivos de aprendizaje corporativo propuestos en los dos contextos es el siguiente:

### **Comunidades de práctica de actuarios (AXA Francia)**

Todos los actores entrevistados eran actuarios, habían tenido acceso a formaciones institucionales diversas y pertenecían al consejo científico CS (Comunidad de práctica de la Dirección Técnica).

El consejo científico (CS) es una COP compuesta por siete actores elegidos por votación. El objetivo de esta comunidad es centralizar y comunicar los nuevos métodos actuariales al interior de la dirección técnica (DT). Los temas trabajados por el CS son más teóricos que operacionales. Las producciones de dichas reuniones son sintetizadas en una "Newsletter" escrita de manera rotativa por cada uno de los miembros del CS o por uno de sus colaboradores y difundida posteriormente a todos los miembros de la DT. La "Newsletter" pretende a la vez, mejorar la visibilidad de actores y proyectos, así como fortalecer la búsqueda de información en función de necesidades específicas. Una segunda actividad corresponde a la difusión de artículos científicos a partir de una biblioteca virtual estructurada mediante un repertorio Kiwi (Intranet).

Los miembros del CS no tienen roles específicos, pero la participación no puede ser pasiva. El principal rol del grupo es el consejo y la orientación para incrementar el desarrollo de competencias de los miembros de la DT y de los practicantes que realizan una monografía durante una pasantía en la empresa. Además, el director de la DT y miembro del CS realiza patronatos con escuelas y universidades con los siguientes objetivos:

- introducir los conocimientos científicos de punta a la DT,
- identificar talentos,
- Convertir a AXA y su línea actuarial en un referente para el sector de actividad.

Los miembros del CS no obtienen beneficios directos por su participación, pero pertenecer al CS les permite demostrar su compromiso con la profesión y generalmente desarrollar carreras de forma más rápida que los otros miembros de la dirección. Ellos son seleccionados por ser los más competentes y el CS les proporciona los medios para permanecer en la excelencia. En proyección, el CS aspira convertirse en una red externa con objetivos de contratación.

Entre las dificultades encontradas, los actuarios señalan la falta de apoyo de recursos Humanos (RH) en esta iniciativa. Hasta el momento el CS ha funcionado por una iniciativa particular y sostenida por los miembros, pero para realizar una difusión externa necesitarían de una intervención de los RH. Una de las personas entrevistadas (recién ingresado) señala la falta de homogeneidad en la toma de la palabra durante las reuniones, pues las personas que tienen una posición jerárquica más importante reflejan su poder en la toma de decisiones del CS.

### **Formación institucional de actuarios (AXA México)**

Los actuarios entrevistados se mostraron favorables al proyecto de creación de “escuelas de actuarios” (formaciones institucionales diseñadas al interior de la empresa por los managers, directores, por ciertos expertos o en patronato con empresas especializadas). Hasta la fecha, todas las formaciones habían sido impartidas por empresas externas o por el CONAC (Colegio Nacional de Actuarios) y estaban destinadas principalmente a los actuarios certificados que requerían demostrar veinticuatro horas de formación para mantener su certificación. Para los actores, estas « escuelas » representan una posibilidad de progresión de carrera y de valorización de sus experiencias.

Por otro lado, los actuarios señalaron la importancia de realizar intercambios de prácticas con empresas de AXA en otros países o con otros servicios en México. Según ellos, estos intercambios podrían ser estratégicos para conocer otras formas de funcionamiento, otros temas de oportunidad y para tener una mejor comprensión de la cadena de producción en la cual están inmersos los actuarios de la empresa.

Una tensión aparece según los roles de las personas entrevistadas. Por una parte, para los managers es importante la retención de personal calificado con una “experiencia



corporativa”, por otra, para los actuarios más jóvenes es indispensable la circulación y renovación del personal, a fin de aportar nuevas ideas y metodologías a la empresa.

## Conclusiones y perspectivas

En la actualidad, el uso de dispositivos de aprendizaje formal e informal en las organizaciones está estrechamente relacionado con los desafíos de las empresas. Es una evidencia que las necesidades de gestión de flujos de información se han agudizado con la desmaterialización de las producciones, la racionalización del trabajo y el uso de las nuevas tecnologías. En este contexto, la circulación de la información prescriptiva y vertical resulta insuficiente.

Las organizaciones buscan nuevas estrategias de gestión y capitalización de las informaciones formales e informales que circulan en la empresa, y la formación puede ser una de estas estrategias. La principal diferencia entre las dos empresas estudiadas, reside en la historia de la introducción de la formación. AXA Francia ha implementado un sistema de formación institucional, centrando su preocupación en los dispositivos de aprendizaje informal, con el objetivo de complementar las formaciones que ya han sido institucionalizadas o para buscar nuevas posibilidades de circulación de la información. AXA Seguros México esta comenzando el proceso de formación institucional, y por lo tanto, la preocupación por los dispositivos de aprendizaje institucional no es una prioridad actual.

Otra transformación inherente al contexto contemporáneo corresponde al aprendizaje a lo largo de la vida. Ante los nuevos canales de información y producción acelerada de datos en diferentes contextos, los mecanismos de formación tradicional no son suficientes. La meta-cognición, el aprendizaje al aprendizaje y el trabajo colaborativo son características de las nuevas competencias requeridas.

Por otro lado, los dispositivos de aprendizaje son percibidos por algunos actores como un freno a la transmisión directa de experiencias o como un mecanismo de vigilancia sobre sus producciones. Para otras personas, estos mecanismos pueden ser considerados como una posibilidad de progresión de carrera, un reconocimiento a la actividad profesional, una actualización parmente de competencias, entre otros. Ciertas tensiones fueron identificadas debido a la falta de infraestructura de documentación y

circulación de la información, especialmente en México y debido a la competencia profesional (economía de la participación en las COP o jerarquías tradicionales) en los dos contextos.

Entre nuestras perspectivas a corto plazo, esperamos terminar el análisis de resultados y la redacción de la tesis en curso. El desarrollo posterior de nuestro estudio se articula en tres ejes:

1. Especificaciones sobre la formación de actuarios en cada país: contexto legal e histórico, condiciones socio-profesionales, etc.
2. Contexto de la formación inicial y continua en Francia y México.
3. Identificación de oportunidades de mutualización de recursos y prácticas profesionales entre servicios actuariales del mismo grupo multinacional en diferentes países.

## Bibliografía

- ALTER, Norbert, Donner et prendre. La coopération en entreprise, Bibliothèque du M.A.U.S.S., Paris, 2009.
- BARON, G.- L., & BRUILLARD, E. (2006). Quels apprentissages dans des communautés d'enseignants en ligne ? Dans A. Daele & B. Charlier (Ed.), Comprendre les communautés virtuelles d'enseignants. Pratiques et recherches (Vol. 177).
- BÉZIAT, J., & WALLET, J. (2007). Entre dispositif de formation et pratiques sociales : l'étudiant à distance. Le campus numérique FORSE : analyses et témoignages, 65.
- ROZIER, Michel, FRIEDBERG, H. (1992) L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Seuil, Paris, ISBN-10 : 2020182203
- ENGESTROM, Y. (1987). Learning by Expanding. An Activity — Theoretical Approach to Developmental Research. Helsinki : Orienta-Konsultit.
- Consulté de <http://lchc.ucsd.edu/mca/Paper/Engestrom/Learning-by-Expanding.pdf>
- \_\_\_\_\_, (2001). Expansive learning at work : Toward an activity-theoretical reconceptualization. Journal of education and work, 14 (1), 133 – 156.
- ENGESTRÖM, Y., MIETTINEN, R., & PUNAMÄKI, R. (1999). Perspectives on Activity Theory. Cambridge University Press.
- GENSOLLEN, Michel (2004/2 n°124, p. 141-206) Économie non rivale et communautés d'information. Réseaux. Lavoisier. [http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=RES\\_124\\_0141](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RES_124_0141)
- GREVET, P. (2005). L'enseignement supérieur dans les capitalismes informationnels Une hypothèse sur la place du numérique. Retrouvé Décembre 8, 2009, de [http://halshs.archives-ouvertes.fr/view\\_by\\_stamp.php?&halsid=naj0k9pj86ip014a82jsqnto47&label=SHS&langue=fr&action\\_todo=view&id=edutice-00001433&version=1](http://halshs.archives-ouvertes.fr/view_by_stamp.php?&halsid=naj0k9pj86ip014a82jsqnto47&label=SHS&langue=fr&action_todo=view&id=edutice-00001433&version=1)
- KOPER, Rober (2005). Learning Design: A Handbook on Modelling and

- Delivering Networked Education and Training. Springer Editions, ISBN-10: 3540228144
- LAMARCHE, Thomas. (2006) Capitalisme et éducation. Éditions Nouveaux Regards. Paris. –p. 7-23. ISBN : 2-84950-085-2.
- MINTZBERG H, Structure et dynamique des organisations, Éditions d'Organisations, Paris 1982.
- MOEGLIN, P. (2003). Regards croisés sur la formation ouverte et à distance. Distances et savoirs, 1(1), 159-164. Retrouvé de <http://www.cairn.info/revue-distances-et-savoirs-2003-1-page-159.htm>
- 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](http://hbr.harvardbusiness.org/2007/07/the-knowledge-creating-company/eshttp://hbr.harvardbusiness.org/2007/07/the-knowledge-creating-company/es) .
- PAQUETTE, Gilbert. (2005) L'ingénierie pédagogique. Pour construire l'apprentissage en réseau. Presses de l'université du Québec. ISBN : 2-7605-1163-4
- WENGER E, (2011) Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad, Cambridge University Press. ISBN : 9788449311116
- WALLET, J. (2007). Le campus numérique FORSE. Publication Univ Rouen Havre.