

InnOvaciOnes de NegOciOs 3(2): 269-279, 2006  
© 2006 UANL, Impreso en México (ISSN 1665-9627)

## **Comunidad de aprendizaje: una experiencia durante estudios de doctorado**

### **(Learning community: an experience during doctorate studies)**

**Aldape, T.**

UANL, San Nicolas de los Garza, N.L., México, [taldape@prodigy.net.mx](mailto:taldape@prodigy.net.mx)

**Kew words:** Group integration, learning community

**Abstract.** A conceptual frame involving an experience of integrating a learning community from a doctorate studies group, and suggestions to succeed in forming such communities, both in study groups and integral group during the complete program is presented and discussed.

**Palabras claves:** Comunidad de aprendizaje, integración de grupos.

**Resumen.** El presente artículo presenta un marco conceptual contra el cual se compara el estudio de una experiencia de formación de la comunidad de aprendizaje de un grupo de estudios de doctorado y presenta sugerencias que puedan llevar al éxito en la formación de dichas comunidades, tanto en grupos de estudio que permanecen durante un programa completo o durante una cátedra determinada.

### **Introducción**

La primer parte de este artículo habla acerca de la perspectiva y entendimiento conceptual de diversos autores acerca de las comunidades de aprendizaje, cómo es que se definen, cuáles son sus características distintivas, condiciones favorables, limitaciones, fases de desarrollo y dinámicas de grupo utilizadas para lograr una comunidad de aprendizaje exitosa.

La segunda parte ofrece una comparación entre el entendimiento conceptual y la vivencia de la formación de la comunidad de un grupo de Doctorado, tratando de identificar qué cosas se lograron en dicha experiencia y qué cosas faltaron.

Por último se incluyen algunas conclusiones y sugerencias para una primera sesión de grupos de estudiantes, con la finalidad de propiciar una comunidad de aprendizaje exitosa.

## Comunidad de aprendizaje

Díaz et al. (1988) mencionan que “cuando la gente se reúne, con curiosidad acerca de algo que ellos “no saben”, y pueden representar adecuadamente el sistema total del cual tienen curiosidad, las semillas de la comunidad de aprendizaje han sido plantadas”.

Los mismos autores mencionan que “las comunidades existen dentro de las organizaciones que se adscriben a una filosofía o responsabilidad democrática, una reconcepción del rol del individuo en las organizaciones, y una aceptación de que el cambio inicia a nivel individual, con personas que toman responsabilidad por los resultados colectivos o los suyos propios y por las prácticas organizacionales”.

De acuerdo con Díaz et al. (1988), existen características en las comunidades de aprendizaje y estas son que sus miembros:

- Persiguen de interés y práctica comunes
- Buscan el consenso en el proceso de toma de decisiones
- Están facultados para actuar
- Confían el uno en el otro para efectos de información y aprendizaje
- Se conciben como parte de un todo más grande –más que la suma de sus relaciones individuales
- Apoyan el compartir ideas divergentes
- Respetan los dones de cada uno
- Se involucran en el auto examen
- Se involucran en la reflexión crítica
- Se dan la oportunidad de escuchar opiniones en desacuerdo
- Crean un espíritu de cooperación, no de competencia

En el modelo presentado para estos autores acerca de comunidades de aprendizaje emergentes, surgen algunos aspectos o características interesantes, como la necesidad de un liderazgo compartido, confianza y el reconocer y aceptar lo que no se o no sabemos, a fin de crear una buena comunidad de aprendizaje.

El modelo de estos autores reconoce que el poder de elección, curiosidad, cooperación, compromiso y deseo de experimentación, son condiciones favorables que facilitan los procesos, dado que las comunidades de aprendizaje, precisan crear su propia forma de:

- Pensar –presunciones, juicios, expectativas.
- Comunicar –experiencias, aspectos relevantes, vulnerabilidad y percepciones; y
- Actuar –iniciar y terminar, culpabilidad individual

Este modelo concibe a la comunidad de aprendizaje desde un enfoque sistémico, donde cualquier intervención que se realice en las partes, afectará el sistema total y reconoce que el aprendizaje como una comunidad tiene límites que surgen con el tiempo como si fuera una espiral. Explica que una vez que las personas comienzan su aprendizaje en la comunidad, se volverán más y más demandantes debido a un incremento en sus expectativas, las cuales serán cada vez más difíciles de cubrir y la gente empezará a experimentar temor al fracaso, lo cual podría causar que se echen la culpa unos a otros.

También puede suceder que se trate de evadir el conflicto pensando o diciendo que todo está bien, hasta que la brecha entre la realidad y sus deseos se vuelve insostenible. Considera el límite del aprendizaje en comunidad cuando la gente no explora los diversos puntos de vista y no clarifican las presuposiciones para evitar conflictos, provocando que la imagen pública y el entendimiento compartido sea socavado y se disipe, o cuando la comunidad no considera el fracaso como una oportunidad de aprender, evitan los conflictos, se echan la culpa unos a otros y mantienen una actitud defensiva.

Díaz et. al. (1988) consideran importante iniciar la comunidad de aprendizaje con ciertas actividades que sirven para integrar en forma efectiva equipos de aprendizaje. Algunas de ellas son: determinar por qué es necesario un taller de integración, cuáles son los objetivos del taller, clarificación de las expectativas de los participantes, identificar la situación actual del grupo, además de otras actividades, donde el rol del consultor de procesos, entre otras responsabilidades, es hacerse cargo de “propiciar un clima de apertura, confianza y respeto, ayudando a los participantes a identificar los obstáculos que les inhibe el logro de sus metas y ayudarlos a revisar conceptos, valores y fortalecer su capacidad para resolver sus problemas”.

Además de las características de las comunidades de aprendizaje y los procesos para integrarlas, también hay que considerar la fase de desarrollo en que se encuentra el grupo. Hall menciona que hay cuatro fases durante el desarrollo de los grupos:

- Primero es Auto Centrado, donde cada individuo evalúa la situación y se sienten inseguros de compartir sus convicciones.
- Segundo es de Frustración y Conflicto, en donde no se ha establecido aún la autoridad y existe hostilidad entre posibles líderes. Esta es la fase en donde muchos de los grupos se desintegran.
- Tercero es Consideración y Armonía, donde las personas comienzan a formar sub grupos y a sentirse a gusto e ignorar las diferencias, lo cual se convierte en una guerra fría muy agradable. Si el grupo vence estos riesgos, entonces los miembros tendrán un

ambiente muy favorable y serán capaces de controlar su comportamiento.

- Cuarto es la Auto afirmación, cuando los miembros pueden resolver sus problemas y controlar los procesos de su grupo.

Cabe considerar algunos otros aspectos que influyen en las interrelaciones humanas que se dan en las comunidades de aprendizaje, tales como:

- El inconsciente colectivo, teoría desarrollada por Jung, la cual considera que el comportamiento individual algunas ocasiones proviene de una actividad mental compleja que actúa sin que éste se de cuenta y este comportamiento comprende arquetipos que son patrones instintivos que afectan las interrelaciones, mismos que son activados por las condiciones que se dan en un grupo.

- La sincronía o rapport que de acuerdo con Sary “es la esencia misma de la comunicación en PNL. Se trata ante todo de establecer una relación, de crear un contacto situándose en la misma longitud de onda que nuestros interlocutores”. Existen diferentes tipos de sincronía, tales como la verbal, no verbal, espiritual y el bio-rapport, que permiten poder iniciar y mantener una relación de empatía, entendimiento de otros patrones de pensamiento y emociones.

- Interrelación entre los campos neuronales y el espacio que surge, que según Grinberg-Zylberbaum (1979) “cuando las neuronas se activan, se establece una comunicación energética con las neuronas de su alrededor... estas interacciones (comunicación entre neuronas) forman campos magnéticos... existe una expansión del campo neuronal en el espacio, alternado la organización de la información... de alguna manera la estructura original del campo neuronal es afectada por su interferencia con otros campos neuronales”. Toda esta comunicación a nivel de energía neuronal tiene impacto en el inconsciente colectivo y sincronía en un grupo a través del espacio que los une.

### **La experiencia durante estudios de doctorado**

Antes de iniciar la primera sesión de Doctorado se anticipó a los integrantes del grupo que esa sesión duraría 10 días y tenía tres objetivos principales:

- Integrar la comunidad de aprendizaje a través de una serie de actividades en grupos pequeños y grupo total, para que los

compañeros se conozcan, se construyan puentes de comunicación, trabajen juntos de forma efectiva y determinen su visión, valores y normas.

- Aterrizar a los integrantes en el campo de estudio del Doctorado y su programa.
- Tomarse tiempo en las computadoras para familiarizarse con los softwares que se estarán utilizando durante el Doctorado.

También se solicitó a los integrantes que especificaran el tipo de alimentación que deseaban y si estaban en disponibilidad de compartir habitación con algún compañero.

La comunidad de aprendizaje inició desde el primer día, cuando comenzamos a encontrarnos en el hotel en el que se llevaría a cabo la sesión. Desde el ese momento fue evidente la diversidad de los integrantes: diferente país, cultura, idioma, profesiones, etc. Indudablemente, si conviviríamos durante 4 años, era evidente la necesidad de invertir un tiempo en conocernos y sentar las bases de una comunidad de aprendizaje.

Aún y cuando establecer la visión, valores y normas del grupo era el primer objetivo señalado para la sesión, la misión del grupo no fue un tema específico a revisar, y el tiempo que se dedicó para establecer las normas no fue suficiente como para terminar dicha tarea, lo cual de acuerdo con Ryan y Díaz et.al. estos son aspectos importantes para el desarrollo de una comunidad de aprendizaje exitosa.

Los grupos de estudio a nivel posgrado, en el caso en particular aquí tratado, ya cuentan con las bases que permiten fomentar el desarrollo de una comunidad de aprendizaje. Son personas en busca de profundizar en temas que tal vez ya conocen pero no dominan y aún y cuando no asumen la responsabilidad por los resultados del grupo total, sí lo hacen por los de pequeños grupos de trabajo y los suyos propios.

Considerando que al proporcionar una agenda al grupo se generan expectativas en sus integrantes y si ésta no se sigue, o no se validan las expectativas al iniciar la sesión, simple y sencillamente el grupo experimentará insatisfacción con los resultados obtenidos, y eso fue lo que sucedió en el caso estudiado.

Es común que las personas no cuenten con una idea clara de cuánto se necesita de los demás (compañeros, maestros, administración) para el logro de las metas propias o para incrementar el nivel de desempeño. En la sesión de formación de la comunidad de aprendizaje del doctorado algunos de estos tópicos se trataron en una forma indirecta y vaga, pero no se estableció el escenario para discutirlos directamente.

Existen tantos diseños para formar comunidades de aprendizaje como facilitadores de grupos encontremos. Cada uno de ellos tiene su forma característica de preparar escenarios propicios para el logro del objetivo.

En el caso de nuestro grupo de Doctorado quedaron algunos aspectos abiertos: no todos los integrantes tuvimos la oportunidad de compartir las expectativas que teníamos; no se llegaron a acuerdos acerca de las normas del grupo, ni de los roles u aportaciones individuales al grupo total. Cuando esto sucede, el grupo se desgasta energéticamente hablando, pues se enfoca en resolver estas carencias en lugar de trabajar en construir el futuro.

Durante el transcurso de los días de la primer sesión se pudo percibir que se había realizado una planeación de eventos que contaban con una serie de detalles emotivos para los participantes, por ejemplo hubo un mesero mexicano atendiendo a los mexicanos, se organizó una cena formal a la que asistió el rector de la Universidad y el grupo anterior del doctorado (en su segundo año) prepararon una puesta en escena sobre la vida en el doctorado, juegos y regalos de bienvenida. Sin embargo, las expectativas creadas a través de la solicitud de las preferencias de comida y habitación fue algo que no se cumplió, debido a que a pesar de haber especificado ser vegetariana, no se había pedido este tipo de menú y aún conociendo los horarios de llegada de los participantes, las habitaciones no estaban listas y algunas camas de cuartos compartidos hacían ruido al moverse la persona.

Algunas otras expectativas que los participantes teníamos eran relacionadas con el grupo de compañeros y maestros. Dado que habíamos pasado por una serie de aspectos preliminares de requisitos, entrevistas y documentación entregada, esperaba que el resto de los compañeros también hubiera cubierto este proceso, encontrando de algunos de ellos aún no presentaban sus documentos, o no contaban con experiencia en el campo de estudio, lo cual generó una sensación de inequidad con otros participantes.

Quienes no han estado expuestos a grupos de doctorado pueden contar con ideas románticas acerca de cómo se llevan a cabo las clases o de los maestros que imparten cátedra y al no realizar una inducción sobre estos aspectos previo al inicio de las sesiones, se siembran las bases de inconformidad y reclamo. Durante la primer sesión se confrontan todas estas ideas con la realidad, en el caso de estudio, el método de enseñanza era muy tradicional, dos de los maestros se veían muy nerviosos e inseguros, se nos había solicitado llevar algunos libros los cuales no se discutieron o analizaron, las horas programadas para trabajar no se cumplieron y hubo mucha pérdida de tiempo (tiempo libre).

Si tomamos en consideración lo que Jacobo Grimberg-Zilberbaum (1979) menciona acerca de la interconexión de los campos neuronales de las personas y

la Programación Neurolingüística dice sobre la sincronía y el rapport, es fácil entender que la vivencia de la experiencia de la primer sesión aunada a comunicación informal entre algunos de los compañeros, propiciara un ambiente de inconformidad y desacuerdo con la forma de llevar a cabo el programa y con la administración de la Institución.

Tomando en consideración las fases de desarrollo de los grupos presentada por Hall, yo percibo a este grupo del doctorado, sin haber concluido exitosamente la primer fase de una comunidad de aprendizaje al término de esta primer sesión, debido a que sólo parte de los compañeros muestran apertura para compartir sus sentimientos, ideas, intereses y experiencias, y aún y cuando la comunicación entre algunos de ellos es muy fluida y desean ayudarse unos a otros, no se puede decir que esto ocurra con todos los miembros de esta comunidad.

Al finalizar la primer sesión del doctorado, parte del grupo muestra algunos indicadores de la segunda fase de desarrollo de los grupos, ya que se ven lidiando con la frustración y conflicto de expectativas no cumplidas, pero con entusiasmo para trabajar en los aspectos que vengán a reforzar la comunidad de aprendizaje, como lo es la clarificación de expectativas, normas, roles, procesos de toma de decisiones y la forma de apoyar las ideas divergentes.

Identificando las características de las comunidades de aprendizaje mencionadas por Diaz et al. (1988), se puede decir que durante la primera sesión:

- Buscar consenso en el proceso de toma de decisiones. Es algo que en repetidas ocasiones se mencionó dentro de la dinámica del grupo, aún y cuando no pudo lograrse.
- Confiar el uno en el otro para información y aprendizaje. Sucedió en forma natural entre algunos de los integrantes del grupo y fue creciendo entre más integrantes del mismo en forma posterior a la sesión.
- Verse como parte de un todo más grande –más que la suma de las relaciones individuales. Puede decirse que esto fue algo en lo que se estuvo trabajando durante la primera sesión, con un alto grado de conciencia, aún y cuando estábamos conscientes de que el éxito en el doctorado dependería principalmente de uno mismo.
- Involucrarse en el auto examen. Aún y cuando se diseñaron algunas dinámicas orientadas a este objetivo, en una de ellas (estilos de aprendizaje de Kolb) no se profundizó en el análisis del estilo personal y sus beneficios y limitaciones, ni se dejó asentado que el auto examen es un aspecto importante para el desarrollo de la comunidad.

- Involucrarse en la reflexión crítica. Las actividades principales fueron orientadas a la acción más que a la reflexión sobre lo que estaba ocurriendo.

### **Conclusiones y sugerencias para una primera sesión de integración de comunidad de aprendizaje**

La sesión de formación de una comunidad de aprendizaje, es una oportunidad para que los integrantes se vean inmersos en procesos de crecimiento personal, que los lleve a darse cuenta de sus temores, expectativas, obsesiones, frustraciones, etc. personales, a la vez que reciben información sobre su interacción con el resto de los compañeros del grupo, su habilidad para comunicarse, dirigir, etc.

La forma en que el grupo puede continuar desarrollándose y fortaleciéndose en el tiempo, es a través de sobreponerse a las barreras individuales y a las limitaciones de la comunidad de aprendizaje, entendiendo que “los obstáculos y limitaciones son parte de nuestro propio diseño neuropsicológico, al igual que la cultura en la que hemos sido educados” (Scheele, 1997) y poniendo la disposición individual de llevar al grupo al éxito.

Trabajo a realizar para eliminar barreras individuales:

- Sobreponerse al temor al fracaso si no se hacen las cosas como deseamos o si los compañeros no se comportan de determinada forma.
- Incrementar la tolerancia a la ambigüedad y aceptar el caos como parte de los procesos de aprendizaje.
- Reducir la obsesión por obtener éxitos en forma rápida y estar comparando constantemente si vale la pena lo que se está recibiendo a cambio de lo que se está invirtiendo.
- Hacer una distinción entre lo real y la fantasía, basándose en datos y hechos.
- Validar si las diferencias culturales y paradigmas prevalecen aún después de compartir ideas y compartir ideas, normas, valores, tabúes, etc.
- Incrementar formas de utilizar el sentido del humor y diversión.
- Expandir la habilidad de auto expresión.

Trabajo a realizar para sobreponerse a las limitaciones de la comunidad de aprendizaje:



- Revisar las expectativas de los participantes para alcanzar un nivel alto de satisfacción en el evento.
- Manifiestar presuposiciones y juicios, a fin de clarificarlos y desarrollar una forma común de pensar.
- Considerar que la experiencia de los participantes en eventos de integración hace que éstos se vuelvan más demandantes en cuanto a lo que esperan.
- Mejorar las habilidades de comunicación, haciendo tomar conciencia del uso de los cinco sentidos de la percepción.
- Aprender a terminar lo que se inicia, teniendo conciencia del tiempo y siendo más concretos en los planteamientos.
- Aprovechar herramientas como el Kolb para entender los comportamientos de grupo.
- Contar con facilitadores con experiencia en manejo de procesos de grupos.
- Reconocer que el rol del facilitador es muy visible y criticado en función de los resultados del desarrollo del grupo.
- Estar conscientes de que la gente se vuelve más demandante y cruel cuando saben que tienen el apoyo del grupo.

#### Sugerencias para la primera sesión

Una serie de actividades son relevantes para el éxito del desarrollo de la primera sesión de la comunidad de aprendizaje y para ir eliminando las barreras individuales y de grupo. Estas pueden desarrollarse antes, durante y después de dicha sesión.

#### Antes de la sesión:

- Asegurarse de que el grupo de participantes ha concluido todos sus trámites administrativos.
- Compartir con los integrantes del grupo, el perfil de sus compañeros y de sus maestros.
- Contar con un tutor del grupo que será quien les dirija toda comunicación.
- Entregar información sobre recursos tecnológicos que se utilizarán, softwares (estadísticos, bibliográficos) o herramientas de comunicación electrónica (bibliotecas, grupos de noticias, correo electrónico) con sus correspondientes instrucciones para activarlos y utilizarlos.

- Entregar expectativas (qué se vale y qué no se vale) y normas de la Institución hacia los estudiantes.
- Solicitar que preparen sus expectativas (hacia sus compañeros, sus maestros y sobre la sesión) para ser discutidas en el grupo.
- Entregar programa de actividades y bibliografía a revisar durante la sesión.

Durante la sesión:

- Asignar un consultor de procesos humanos para diseñar y facilitar la sesión.
- Asegurar que el diseño lleve un flujo que vaya de la exploración y análisis individual a la grupal, abarque desde la recepción de alumnos hasta el cierre de la sesión y balancee teoría y práctica.
- Presentar las normas de comportamiento de lo que es aceptable o no por la Institución.
- Clarificar expectativas (relativas al programa, primera sesión, compañeros, maestros, administración) de los alumnos y maestros y llegar a acuerdos de lo que se verá cumplido.
- Presentar la agenda de la sesión.
- Fomentar un ambiente relajado y divertido.
- Propiciar que los integrantes del grupo profundicen en su auto conocimiento e interactúen unos con otros y se conozcan mutuamente.
- Invitar a los catedráticos a exponer al grupo sus materias, organizando grupos de discusión o dinámicas de grupo que enlacen la experiencia con los conceptos de la bibliografía asignada.
- Despejar toda duda sobre la información recibida previo a la sesión.
- Organizar prácticas con la tecnología de información y softwares que se estarán utilizando durante el doctorado, propiciando la interacción de los alumnos.
- Celebración y cierre de actividades.

Posterior a la sesión:

- Enviar de acuerdos.
- Asignar la elaboración de ensayos relacionados con la experiencia.

- Asignar prácticas con la tecnología de información y softwares revisados previamente, en forma individual y en grupo.
- Requerir que los ensayos escritos por los integrantes del grupo reciban retroalimentación cruzada de parte de los mismos compañeros antes de presentarlos.

El presente artículo estudia un caso específico de un grupo de doctorado, sin embargo, estas mismas circunstancias prevalecen en cualquier otro grupo cuyo objetivo sea el aprendizaje. Por ejemplo en el caso de las Maestrías, donde aún y cuando los grupos estén formados por personas que no interactuarán continuamente durante el transcurso de sus estudios, la experiencia de tres años de realizar pequeñas dinámicas de integración de grupo en la primer sesión de determinada cátedra, cada tetramestre del programa de Maestría, indica que existe una clara diferencia en los resultados de interacción y aprovechamiento entre los grupos en que se realiza la integración y aquellos en los que no se hace.

Futura investigación puede aplicarse al estudio de los resultados de estas sesiones de formación de comunidades de aprendizaje, tanto en grupos que realizan juntos un programa completo, como aquellos que sólo coinciden en determinadas cátedras.

### Referencias

- D. M. Hall. 1982. Dinámica de la Acción de Grupos. Herrero Hnos., México.
- Díaz. H., M. Estrada, A. García & R. Rodríguez. 1988. El Trabajo en Equipo. Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo. Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V., México.
- Gozdz, K. 1996. Community Building Renewing Spirit and Learning in Business. Sterling & Stone, Inc., U.S.A.
- Grinberg-Zylberbaum, J. 1979. El cerebro consciente. Editorial Trillas, México.
- Sary, P. 1998. PNL. Gaia Ediciones, España.
- Scheele, P. R. 1997. El Talento Natural. Ediciones Urano, España.
- Torres, H. P. R. T. 1999. Evaluative Inquiry for Learning in Organizations. Sage, U.S.A.