2 Comunidad

He argumentado que la negociación de significado es el nivel de discurso en el que se debe comprender el concepto de «práctica». El segundo componente de este trabajo preliminar necesario es asociar la práctica con la formación de comunidades. Cuando asocio práctica y comunidad, no estoy diciendo que cualquier cosa que alguien pueda llamar «comunidad» esté definida por una práctica o tenga una práctica que sea específica de ella, ni que todo lo que alguien pueda llamar práctica sea la propiedad definidora de una comunidad claramente especificable. Por ejemplo, un barrio se puede llamar «comunidad», pero normalmente no es una comunidad de práctica. Tocar escalas en el piano se suele llamar práctica —como en «la práctica conduce a la perfección»— pero no define lo que yo llamaría una «comunidad de práctica». En realidad, lo que digo es que asociar práctica y comunidad hace dos cosas:

1) produce una caracterización más manejable del concepto de «práctica», sobre todo distinguiéndola de términos menos manejables como cultura, actividad o estructura;
2) define un tipo especial de comunidad: una comunidad de práctica.

Como estos términos constitutivos se especifican mutuamente, la expresión *comunidad de práctica* se debe ver como una unidad. En la primera parte, cuando empleo los términos *comunidad* o *práctica* por sí solos, lo hago para abreviar, para hacer que el texto sea menos pesado. Sin embargo, en la segunda parte las cosas se complicarán más porque empezaré a hablar de otros tipos de comunidades.

Para asociar práctica y comunidad, describiré tres dimensiones de la relación mediante la cual la práctica se convierte en la fuente de coherencia de una comunidad, como se resume en la figura 2.1:

FIGURA 2.1. Dimensiones de la práctica como propiedad de una comunidad.

1) un compromiso mutuo,
2) una empresa conjunta,
3) un repertorio compartido.

Dedicaré la mayor parte de este capítulo a hablar de cada una de estas tres dimensiones de las comunidades de práctica, diciendo qué son y qué no son y especificando las características que comportan y no comportan en relación con la práctica y la comunidad.

Compromiso mutuo

La primera característica de la práctica como fuente de coherencia de una comunidad es el compromiso mutuo de sus integrantes. La práctica no existe en abstracto. Existe porque hay personas que participan en acciones cuyo significado negocian mutuamente. En este sentido, la práctica no reside en libros ni en instrumentos, aunque puede suponer todo tipo de artefactos. No reside en una estructura previa, aunque no se inicia en un vacío histórico. La historia de la tramitación de solicitudes empezó mucho antes de que aparecieran Ariel y sus colegas y, sin embargo, lo que hacen conjuntamente no es una simple aplicación fija de un esquema histórico. La práctica reside en una comunidad de personas y en las relaciones de participación mutua por medio de las cuales pueden hacer lo que hacen.

En consecuencia, la afiliación a una comunidad de práctica es una cuestión de compromiso mutuo. Eso es lo que define a la comunidad. Una comunidad de práctica no es un simple conjunto de personas definido por alguna característica. No es sinónimo de grupo, equipo o red:

- la afiliación a una comunidad de práctica no es simplemente una cuestión de categoría social, de lealtad, de afiliación a una organización, de tener un título o de mantener relaciones personales con otras personas;
- una comunidad de práctica no se define simplemente por quién conoce a quién o quién habla con quién en una red de relaciones interpersonales por las que fluye información;[1]
- la proximidad geográfica tampoco es suficiente para desarrollar una práctica. Naturalmente, el compromiso mutuo exige interacción y la proximidad geográfica puede ayudar a ello. Pero los tramitadores de solicitudes no forman una comunidad de práctica por trabajar en la misma oficina. La forman porque mantienen unas relaciones de participación mutua muy densas que se organizan en torno a lo que han venido a hacer allí.

Posibilitar el compromiso

Todo lo que sea necesario para hacer posible el compromiso mutuo será un componente esencial de cualquier práctica. Por ejemplo, para los tramitadores de solicitudes, acudir a la oficina es un elemento importante de su práctica. Lo mismo ocurre con la capacidad (y el permiso) para hablar e interaccionar durante el trabajo.[2] Para una familia podría ser cenar juntos, salir los fines de semana o hacer limpieza general los sábados. Dado el contexto correcto, hablar por teléfono, intercambiar correo electrónico o comunicarse por radio pueden formar parte de lo que hace posible el compromiso mutuo.

Estar incluido en lo que tiene importancia es un requisito para participar en la práctica de una comunidad, de la misma manera que el compromiso es lo que define la afiliación. Lo que hace falta para que una comunidad de práctica tenga la cohesión suficiente para funcionar puede ser muy sutil y delicado. Sin duda, para que los tramitadores de solicitudes trabajen juntos, es difícil distinguir entre el peso de un elemento concreto de información y el peso de la atmósfera de simpatía que crean o entre los comentarios sobre el trabajo y los intercambios personales que se entretejen en sus conversaciones. Para ser un participante de pleno derecho, puede ser tan importante conocer y comprender

1. En este sentido, se relaciona con la idea de un nodo de «vínculos fuertes» en la teoría de redes, aunque centrándose más en la práctica que se crea durante el proceso y no tanto en la red de relaciones y en el flujo de información (Wellman y Berkowitz, 1988).

2. Aunque les sería técnicamente posible trabajar desde casa, encontrar nuevas formas de compromiso mutuo plantearía un gran desafío a la organización.

el último chisme que circule por ahí como conocer y comprender el último memorándum.

El tipo de cohesión que transforma el compromiso mutuo en una comunidad de práctica requiere trabajo. En consecuencia, la tarea de «mantener la comunidad» es una parte esencial de cualquier práctica. Sin embargo, puede ser mucho menos visible que otros aspectos más instrumentales de esa práctica. El resultado es que es fácil infravalorarla o pasarla totalmente por alto. En la viñeta I veíamos cómo Roberta ayudaba a los demás a hacer más soportable la jornada laboral ofreciendo un suministro inagotable de chucherías. Su generosidad contribuía a construir la comunidad y a mantenerla viva. Pero no recibía ninguna paga extraordinaria por su incansable dedicación. Aun en los casos en que hay mucho en común con los antecedentes respectivos de los participantes, la coordinación específica necesaria para colaborar exige una constante atención.

Diversidad y parcialidad

Si lo que hace que una comunidad de práctica sea una comunidad es el compromiso mutuo, entonces es un tipo de comunidad que no supone homogeneidad. En efecto, lo que hace que el compromiso con la práctica sea posible y productivo es tanto una cuestión de diversidad como de homogeneidad. Por ejemplo, los tramitadores de solicitudes forman un grupo mal definido de personas reunidas mediante anuncios publicados en las secciones de ofertas de empleo de los periódicos. Muchos de ellos solicitaron el trabajo simplemente porque en el anuncio se decía que no hacía falta tener experiencia y que la empresa ofrecería la formación pertinente. Prácticamente nadie mencionaba un interés concreto en los seguros médicos como razón para estar allí. Algunos son más jóvenes y otros menos, algunos son conservadores y otros progresistas, algunos son extrovertidos y otros introvertidos. Todos son distintos y tienen diferentes aspiraciones y problemas personales. Por lo tanto, la tramitación de solicitudes adquiere una importancia única y distinta en la vida de cada individuo. Aun así, sus respuestas a los dilemas y las aspiraciones están conectadas por las relaciones que crean mediante su compromiso mutuo. Trabajan juntos, se ven cada día, se hablan constantemente, intercambian información y opiniones e influyen muy directamente en su mutua comprensión de una manera rutinaria. Lo que hace que surja una comunidad de práctica a partir de esta mezcla de personas es su compromiso mutuo en la tramitación de solicitudes que llevan a cabo en Alinsu.

Y no sólo ocurre que los tramitadores ya son diferentes para empezar, sino que el hecho de trabajar juntos también crea tantas diferencias como similitudes. Se especializan, se hacen con una reputación, causan problemas y se distinguen de los demás en la misma medida en que desarrollan maneras compartidas de

hacer las cosas. Veamos un ejemplo muy claro: es indudable que la supervisora jefe y la supervisora auxiliar del departamento son miembros de la comunidad de práctica (empezaron tramitando solicitudes y siguen participando mucho en los detalles de esta actividad), pero han adquirido un estatus muy diferente en cuanto al trabajo diario, la autoridad y las relaciones con la empresa. En términos más generales, cada participante de una comunidad de práctica encuentra un lugar único y adquiere una identidad propia que se van integrando y definiendo cada vez más por medio del compromiso en la práctica. Estas identidades se entrelazan y se articulan mutuamente por medio del compromiso mutuo, pero no se funden entre sí.[3] Las relaciones mutuas de compromiso pueden producir por igual diferenciación y homogeneización. En consecuencia, lo esencial es que la homogeneidad no es un requisito ni un resultado del desarrollo de una comunidad de práctica.

El compromiso mutuo no sólo supone nuestra competencia, sino también la de los demás. Se basa en lo que hacemos y en lo que sabemos, además de en nuestra capacidad de relacionarnos significativamente con lo que no hacemos y lo que no sabemos, es decir, con las contribuciones y el conocimiento de los demás. En este sentido, el compromiso mutuo es intrínsecamente parcial; sin embargo, en el contexto de una práctica compartida, esta parcialidad es tanto un recurso como una limitación. Esto es evidente cuando los participantes desempeñan roles distintos, como en un equipo de cirugía, donde el compromiso mutuo supone contribuciones *complementarias*. Pero también se aplica a los tramitadores de solicitudes cuyas formas de competencia se *superponen* en gran medida. Como pertenecen a una comunidad de práctica donde las personas se ayudan mutuamente, es más importante saber cómo dar y recibir ayuda que intentar saberlo todo.

En los dos tipos de comunidades, desarrollar una práctica compartida depende del compromiso mutuo. Sin embargo, los dos tipos de comunidades tienen efectos diferentes porque sus prácticas están formadas por distintas relaciones de parcialidad entre sus miembros. En realidad, suele ser útil pertenecer a las dos al mismo tiempo para lograr la sinergia de las dos formas de compromiso. Por ejemplo, un especialista de un equipo formado por competencias complementarias normalmente también se beneficiará de pertenecer a una comunidad de práctica formada por compañeros que compartan su especialización.

3. En este sentido, el vínculo de una comunidad de práctica es mucho más complejo que lo que Émile Durkheim llama solidaridad mecánica, que se basa en la similitud y que, con el espíritu evolucionista de su época, asocia con formas de comunidad menos «evolucionadas» (Durkheim, 1893).

Relaciones mutuas

El compromiso mutuo no supone homogeneidad, pero crea relaciones entre las personas. Cuando se mantiene, conecta a los participantes de maneras que pueden llegar a ser más profundas que otras similitudes más abstractas expresadas en función de rasgos personales o categorías sociales. En este sentido, una comunidad de práctica puede convertirse en un núcleo muy firme de relaciones interpersonales.

Como el término «comunidad» suele ser muy positivo,[4] debo insistir en que estas interrelaciones surgen del compromiso con la práctica y no de una imagen idealizada de cómo debe ser una comunidad. En particular, no se presuponen las connotaciones de coexistencia pacífica, apoyo mutuo o lealtad interpersonal, aunque es evidente que se pueden dar en ciertos casos concretos. En consecuencia, la paz, la felicidad y la armonía no son propiedades necesarias de una comunidad de práctica. Sin duda existen muchas discrepancias, tensiones y conflictos entre los tramitadores de solicitudes. A pesar del notable éxito de la «cultura empresarial» de afabilidad que caracteriza a Alinsu, sigue habiendo celos, chismes y camarillas.

La mayoría de las situaciones que suponen un compromiso interpersonal sostenido generan sus propias tensiones y conflictos. En algunas comunidades de práctica, el conflicto y la amargura pueden llegar a constituir la característica fundamental de una práctica compartida, como ocurre en algunas familias disfuncionales. Una comunidad de práctica no es un remanso de paz ni una isla de intimidad aislada de las relaciones políticas y sociales. Los desacuerdos, los retos y la competencia pueden ser formas de participación. Y como forma de participación, la rebelión suele ser señal de mayor compromiso que la conformidad pasiva.

Por lo tanto, una práctica compartida conecta a los participantes de maneras diversas y complejas. Las relaciones resultantes reflejan la plena complejidad de hacer algo conjuntamente. No se puede reducir fácilmente a un solo principio como el poder, el placer, la competencia, la colaboración, el deseo, las relaciones económicas, las disposiciones utilitarias o el procesamiento de información. En la vida real, las relaciones mutuas entre los participantes son mezclas complejas de poder y de dependencia, de placer y de dolor, de experiencia e inexperiencia, de éxitos y fracasos, de abundancias y carencias, de alianzas y oposiciones, de facilidad y esfuerzo, de autoritarismo y participación, de resistencia y conformidad, de enfado y ternura, de atracción y repulsión, de diversión y fastidio, de confianza y recelo, de amistad y de odio. Las comunidades de práctica tienen de todo.

4. Al definir comunidad, Raymond Williams (1976) afirma que es el único término del discurso social que siempre se emplea con connotaciones positivas.

Empresa conjunta

La segunda característica de la práctica como fuente de coherencia de una comunidad es la negociación de una empresa conjunta. A continuación presento tres observaciones sobre la empresa que mantiene unida a una comunidad de práctica:

1) es el resultado de un proceso colectivo de negociación que refleja toda la complejidad del compromiso mutuo;
2) la definen los participantes en el proceso mismo de emprenderla. Es su respuesta negociada a su situación y, en consecuencia, les pertenece en un sentido muy profundo a pesar de todas las fuerzas e influencias que escapen a su control;
3) no es una simple meta establecida, sino que crea entre los participantes unas relaciones de responsabilidad mutua que se convierten en una parte integral de la práctica.

Una empresa negociada

Las empresas que se reflejan en nuestras prácticas son tan complejas como nosotros mismos. Incluyen los aspectos instrumentales, personales e interpersonales de nuestra vida. Por ejemplo, la práctica de los tramitadores de solicitudes refleja su intento de crear un contexto en el que seguir desempeñando su vida laboral. Esto supone, entre otras cosas, ganar dinero, ser una persona adulta, dominar la tramitación de solicitudes, divertirse, sentirse bien, no ser ingenuo, ser agradable, combatir el fastidio, pensar en el futuro y mantener la posición. Aunque este trabajo no supone un estatus muy elevado, los tramitadores se esfuerzan por mantener un sentido de identidad personal con el que poder vivir. Para ello incorporan cuidadosamente a su práctica su sensación de marginación respecto a la institución, cultivando un cinismo contenido y un distanciamiento controlado en relación con el trabajo y con la compañía.

En consecuencia, su empresa no es sólo tramitar solicitudes según lo estipulado por Alinsu o por la supervisora del departamento. Naturalmente, la tramitación de solicitudes así definida forma parte de su práctica como componente muy significativo. Se esfuerzan por ganar dinero satisfaciendo la exigencia de Alinsu de que se tramiten solicitudes. La supervisora es un símbolo de esa exigencia. Pero la empresa, tal como realmente la definen los tramitadores mediante su compromiso mutuo en la práctica, es mucho más compleja porque incluye toda la energía que dedican —dentro de las restricciones de su estricto contexto institucional y también a pesar de él— no sólo a posibilitar la tramitación de solicitudes en la práctica, sino también a hacer que el lugar sea más habitable para

ellos mismos. Su práctica diaria, con su mezcla de sumisión y reafirmación, es una respuesta compleja y negociada colectivamente a lo que consideran que es su situación.

Como el compromiso mutuo no exige homogeneidad, una empresa conjunta no supone acuerdo en un sentido simple. En realidad, en algunas comunidades la discrepancia se puede considerar una parte productiva de la empresa. La empresa no es conjunta en el sentido de que todos creen lo mismo o están de acuerdo en todo, sino en el sentido de que se negocia colectivamente. Decir que algunos tramitadores comparten una empresa no equivale simplemente a decir que comparten las mismas condiciones laborales, que tienen unos dilemas en común o que crean unas respuestas similares. Sus circunstancias y respuestas individuales varían de una persona a otra y de un día a otro. Pero sus respuestas a sus condiciones —similares o no— están interconectadas porque participan conjuntamente en la empresa de hacer que la tramitación de solicitudes sea una actividad real y llevadera. Deben encontrar una manera de hacerlo conjuntamente e incluso vivir con sus diferencias y coordinar sus respectivas aspiraciones forma parte del proceso. La comprensión que tienen de su empresa y de sus efectos en su vida no tiene que ser uniforme para que sea un producto colectivo.

Una empresa autóctona

Las comunidades de práctica no son entidades independientes. Se desarrollan en contextos más amplios —históricos, sociales, culturales, institucionales— con unos recursos y unos límites concretos. Algunos de estos requisitos y condiciones se expresan de una manera explícita. Otros son implícitos, pero no menos vinculantes que los anteriores. Sin embargo, incluso cuando la práctica de una comunidad está profundamente conformada por condiciones que escapan al control de sus miembros, como ocurre siempre en varios sentidos, su realidad cotidiana sigue siendo creada por los participantes dentro de los recursos y las limitaciones de su situación. Es su respuesta a sus condiciones y, en consecuencia, es *su* empresa.

El hecho de llamar la atención sobre la definición que los mismos tramitadores hacen de su empresa no significa negar lo siguiente:

1) *su posición dentro de un sistema más amplio*: su trabajo forma parte de un gran sector comercial y es el resultado de un largo desarrollo histórico. No han inventado la tramitación de solicitudes, ni tienen mucha influencia en su constitución institucional;
2) *la influencia omnipresente de la institución que los emplea*: los intentos de la compañía de mantener el control sobre su práctica casi siempre tienen éxito. La alargada sombra de Alinsu siempre está presente. Incluso les sigue en su descanso para almorzar, cuando hablan de sus objetivos de producción y de sus niveles de calidad.

Aunque su práctica no trasciende ni transforma sus condiciones institucionales de una manera drástica, sí que responde a estas condiciones de unas maneras que no están determinadas por la institución. Para hacer lo que se espera que hagan, los tramitadores crean una práctica con una inventiva que es exclusivamente suya. Esta inventiva también se aplica a lo que es probable que la compañía desee y no desee:

- por un lado, los tramitadores inventan maneras locales de tramitar solicitudes de una manera eficaz: por ejemplo, en la viñeta I, Ariel aprende de Nancy a encontrar categorías más o menos adecuadas para clasificar casos y poder avanzar con rapidez. El pragmatismo de su inventiva a veces me sorprendía en mis ganas de principiante de hacerlo todo a conciencia, pero tuve que admitir que, sin él, no se podía trabajar de una manera razonable;
- por otro lado, y con la misma inventiva, idean maneras de eludir el control de Alinsu (por ejemplo, con el tratamiento de los errores de las solicitudes «Q» que se describe en la viñeta I). También aprenden a crear un poco de espacio para ellos mismos. Aunque estén tramitando información o no dejen de mirar el reloj, consiguen divertirse, sentirse desesperados, reírse del informe de un accidente, compartir el tedio, enfadarse con un cliente, propagar rumores, discutir sus puntos de vista, disfrutar de un tentempié, estar orgullosos de su destreza, contarse historias, cavilar ante la duda, sentirse vivos.

En resumen, las condiciones, los recursos y las exigencias sólo conforman la práctica cuando han sido negociadas por la comunidad. La empresa nunca está totalmente determinada por una orden externa, una regla o un participante aislado. Incluso cuando una comunidad de práctica surge en respuesta a un mandato externo, la práctica evoluciona hasta convertirse en la respuesta propia de la comunidad a ese mandato. E incluso cuando unos miembros tienen más poder que otros, la práctica también evoluciona hasta convertirse en una respuesta comunitaria a esa situación. Y, aun en los casos donde la respuesta es una estricta sumisión, su forma y su interpretación en la práctica se debe ver como una creación colectiva y local de la comunidad. Como los miembros producen una práctica para abordar lo que consideran que es su empresa, esa práctica, tal como la aplican, pertenece a su comunidad en un sentido fundamental.

Como antes, decir que las comunidades de práctica producen su propia práctica no equivale a decir que no puedan ser influenciadas, manipuladas, engañadas, intimidadas, explotadas, debilitadas u obligadas a someterse y tampoco

quiere decir que no se puedan inspirar, ayudar, apoyar, instruir, liberar o capacitar; pero sí quiere decir que el poder —benévolo o malévolo— que las instituciones, las reglas o los individuos puedan tener sobre la práctica de una comunidad siempre está mediado por la producción de la práctica por parte de la comunidad. Las fuerzas externas no tienen un poder directo sobre esta producción porque, a fin de cuentas (es decir, en la actividad mediante el compromiso mutuo en la práctica), es la comunidad la que negocia su empresa.

Un régimen de responsabilidad mutua

La empresa de una comunidad de práctica no es una simple declaración de objetivos. En realidad, el hecho de que anime a la comunidad no se debe básicamente a su cosificación. Negociar una empresa conjunta da origen a unas relaciones de responsabilidad mutua entre los implicados. Estas relaciones de responsabilidad incluyen lo que importa y lo que no, qué es importante y por qué, qué hacer y qué no hacer, a qué prestar atención y a qué no, de qué hablar y de qué no, qué justificar y qué dar por descontado, qué mostrar y qué ocultar, cuándo unas acciones o unos artefactos son lo bastante buenos y cuándo se deben mejorar o refinar.

He argumentado que, para los tramitadores de solicitudes, la responsabilidad hacia su empresa no sólo incluye la tramitación de solicitudes, sino también ser afable, tratar la información y los recursos como algo que compartir y ser responsable con los demás no complicándoles la vida. Por ejemplo, la responsabilidad en relación a lo que complica la vida a los demás es algo que se imponen unos a otros, a veces muy abiertamente, porque todos comprenden que hacerse más soportable la vida laboral forma parte de su empresa conjunta. El hecho de que a veces se considere que estas relaciones de responsabilidad mutua han sido violadas no hace sino confirmar su influencia como régimen común.[5]

Este régimen común de responsabilidad mutua desempeña un papel fundamental en la definición de las circunstancias en las que, como comunidad y como individuos, los miembros se sienten comprometidos o no con lo que están haciendo y con lo que les ocurre a ellos mismos u ocurre a su alrededor y bajo las cuales intentan o no comprender lo que ocurre y buscar nuevos significados.

Aunque algunos aspectos de la responsabilidad pueden estar cosificados —reglas, políticas, normas, objetivos—, los que no lo están no son menos importantes. Ser bueno en algo supone desarrollar una sensibilidad especializada, un sentido estético y unas percepciones refinadas que aplicar a la hora de enjuiciar las cualidades de un producto o de una acción. El hecho de que esto se compar-

5. En realidad, en sus estudios clásicos de la cohesión social, Émile Durkheim considera el concepto mismo de «delito» como evidencia de solidaridad moral (Durkheim, 1893).

ta en una comunidad de práctica es lo que permite a los participantes negociar la idoneidad de lo que hacen.[6]

El régimen de responsabilidad se convierte en una parte esencial de la práctica. El resultado es que puede ser algo difícil de expresar porque el hecho de que impregne la comunidad no se debe, básicamente, a que haya sido cosificado.[7] Y, aunque la empresa se cosifique en una afirmación, la práctica evolucionará hacia una interpretación negociada de esa afirmación. En realidad, la práctica incluye las maneras en que los participantes interpretan los aspectos cosificados de la responsabilidad y los integran en formas vivas de participación. La capacidad de distinguir entre las normas cosificadas y el compromiso competente en la práctica es un aspecto importante de convertirse en un miembro experimentado.[8]

Definir una empresa conjunta es un proceso, no un acuerdo estático. Produce relaciones de responsabilidad que no son sólo limitaciones o normas fijas. Estas relaciones no se manifiestan como conformidad, sino como la capacidad de negociar acciones de una manera responsable para la empresa. El proceso entero es tan generativo como limitador. Hace avanzar la práctica tanto como la controla. Una empresa engendra y dirige al mismo tiempo la energía social. Estimula la acción y al mismo tiempo la concentra. Pone en juego nuestros impulsos y nuestras emociones tanto como los controla. Invita el planteamiento de nuevas ideas y al mismo tiempo las ordena. Una empresa es un recurso de coordinación, de comprensión, de compromiso mutuo; desempeña el mismo papel que el que desempeña el ritmo para la música.

6. En su estudio de la fabricación de flautas, el filósofo Scott Cook describe que los fabricantes profesionales de flautas negocian la calidad de una pieza cuando pasa de mano en mano haciendo juicios que combinan criterios técnicos y estéticos. Cook argumenta que el desarrollo de esta responsabilidad compartida en relación con su práctica es lo que permite a estas empresas producir unas flautas que se tienen entre las mejores del mundo (Cook, 1982; Cook y Yanow, 1993).

7. Según el antropólogo David Moore (1994), la responsabilidad inherente a la práctica implica la capacidad de explicar lo que se hace. Pero esto destacaría demasiado lo cosificado. La responsabilidad también tiene un aspecto participativo por el que determinar si una acción contribuye o no a una empresa no supone una explicación clara de por qué es así.

8. Un régimen de responsabilidad comunitario puede tener múltiples estratos aunque se comparta en toda su complejidad. En su estudio de las prácticas de gestión empresarial, el sociólogo Robert Jackall (1988) destaca cómo una norma de racionalidad se mantiene como discurso dentro de una práctica de interés personal y de competitividad. La cuestión no es que la racionalidad sea una estratagema, sino que invocar estas normas al tiempo que se atienden los propios intereses refleja los complejos «laberintos morales» que los directivos tienen que sortear. En este contexto, los intereses personales y la competencia interna forman parte de la empresa y, al mismo tiempo, son una parte de la empresa que se debe negar. De nuevo vemos que compartir un régimen de responsabilidad no equivale a una colaboración pacífica.

El ritmo no es aleatorio, pero tampoco es una simple limitación. Más bien forma parte parte del dinamismo de la música, coordinando el proceso mismo por el que ésta llega a existir. Si se lo extrae de la acción de tocar, se convierte en algo fijo, estéril y carente de sentido, pero al tocar hace que la música sea interpretable, participativa y compartible. Es un recurso constitutivo inherente a la posibilidad misma de la música como experiencia compartida. Una empresa forma parte de la práctica de la misma manera que el ritmo forma parte de la música.

Repertorio compartido

La tercera característica de la práctica como fuente de coherencia para la comunidad es el desarrollo de un repertorio compartido. Con el tiempo, la actuación conjunta encaminada a la consecución de una empresa crea recursos para negociar significado. En la tramitación de solicitudes, los términos médicos adquieren un uso específico, la altura de ciertos montones de papeles en las mesas indica el estado de las tramitaciones, la disposición de los asientos refleja las relaciones entre las personas y las reacciones de la dirección ante esas relaciones. La empresa de tramitar solicitudes es lo que da coherencia a la mezcla de actividades, relaciones y objetos implicados. Ésta es la razón de que los formularios que aparecen en el ordenador y las fotografías de perros que cuelgan de la pared puedan formar parte de la misma práctica. Ésta es la razón de que aprobar una prueba de ortografía y disparar bolitas de papel por un canuto puedan formar parte de la misma práctica. Los elementos de un repertorio pueden ser muy heterogéneos. No obtienen su coherencia por sí mismos, como actividades, símbolos o artefactos concretos, sino por pertenecer a la práctica de una comunidad empeñada en una empresa.

El repertorio de una comunidad de práctica incluye rutinas, palabras, instrumentos, maneras de hacer, relatos, gestos, símbolos, géneros,[9] acciones o conceptos que la comunidad ha producido o adoptado en el curso de su existencia y que han pasado a formar parte de su práctica. El repertorio combina aspectos cosificadores y de participación. Incluye el discurso por el que los miembros de la comunidad crean afirmaciones significativas sobre el mundo, además de los estilos por medio de los cuales expresan sus formas de afiliación y su identidad como miembros.

9. Scott Cook y John Seely Brown emplean la palabra *género* en este contexto para referirse a cualquier cosa que sea a la vez colectiva y tácita (Cook y Brown, 1996). Aquí, yo me quedo con el uso común para hacer referencia a una clase de artefactos o acciones similares en cuanto a estilo y forma.

Negociación: historia y ambigüedad

Denomino *repertorio* al conjunto de recursos compartidos de una comunidad para destacar, por un lado, su carácter ensayado y, por otro, su disponibilidad para el posterior compromiso en la práctica.[10] El repertorio de una práctica combina dos características que le permiten convertirse en un recurso para la negociación de significado:

1) refleja una historia de compromiso mutuo;
2) sigue siendo intrínsecamente ambiguo.

Las historias de interpretación crean puntos de referencia compartidos, pero no imponen significado. Cosas como palabras, artefactos, gestos y rutinas no sólo son útiles porque son reconocibles en su relación con una historia de compromiso mutuo, sino también porque se pueden aplicar a nuevas situaciones. Esto se aplica por igual a elementos lingüísticos y no lingüísticos, a las palabras y a las sillas, a la manera de andar, a los formularios de solicitud o a las risas.[11] Todos tienen unas interpretaciones bien establecidas que se pueden reutilizar para nuevos fines, independientemente de que estos fines simplemente prolonguen una trayectoria de interpretación ya establecida o la hagan emprender direcciones inesperadas.

El hecho de que las acciones y los artefactos tengan historias de interpretación reconocibles no supone únicamente, y ni siquiera básicamente, una limita-

10. Normalmente, la noción de repertorio se refiere más a actuaciones que a artefactos, aunque esta distinción no es especialmente pertinente para la negociación de significado. El logro de significado siempre es una actuación y, en consecuencia, un repertorio interpretado así siempre incluye accesorios.

11. En muchas versiones de la teoría de la actividad (Wertsch, 1981, 1985) y de la psicología crítica (Garner, 1986; Holzkamp, 1983, 1987), se hace una distinción básica entre instrumentos y símbolos. El argumento es que un instrumento mantiene una relación más directa con su uso que un símbolo porque el significado del primero se deriva de su forma y el del segundo se deriva de la convención. Por ejemplo, desde esta perspectiva, el sonido físico de una palabra mantiene una relación más o menos arbitraria con su significado, mientras que la forma de un instrumento mantiene una relación nada arbitraria con sus posibles usos. (Vygotsky, 1934, llega a decir que una característica distintiva de los símbolos es que son reversibles y se pueden convertir en instrumentos de autocontrol para el usuario.) Con todo, los instrumentos se pueden emplear para fines distintos de los concebidos por sus creadores. Un martillo puede ser un buen pisapapeles. Además, los instrumentos (por ejemplo, un ordenador potente sobre nuestra mesa) también pueden poseer un valor simbólico que va más allá de su función instrumental. En términos más generales, la distinción entre instrumento y símbolo no es fundamental para mi propósito en este libro porque los dos reciben significado mediante el mismo proceso de negociación en unas circunstancias específicas y dentro del contexto de unas prácticas concretas. Los dos presentan una mezcla de historia y de ambigüedad, de participación y de cosificación.

ción de los significados posibles, sino también un recurso que emplear en la producción de nuevos significados. La creación espontánea de metáforas es un ejemplo perfecto del tipo de recurso proporcionado por una historia de uso renegociable. Cuando se combina con la historia, la ambigüedad no es una ausencia o una falta de significado. Más bien es una condición para la negociabilidad y, por lo tanto, una condición para la posibilidad misma de significado. Es la razón de que la historia siga siendo pertinente y significativa.

Recursos del compromiso mutuo

Esta ambigüedad intrínseca hace que procesos como la coordinación, la comunicación o el diseño sean, por un lado, difíciles, que se encuentren en un estado permanente de necesidad de reparación y que siempre sean imprevisibles; y, por otro, que sean dinámicos, que siempre estén abiertos y que generen nuevos significados. La necesidad de coordinar perspectivas es, al mismo tiempo, una fuente de nuevos significados y de obstáculos. Desde esta perspectiva, la ambigüedad no es simplemente un obstáculo que superar; es una condición intrínseca que se debe aprovechar. En consecuencia, una comunicación eficaz o un buen diseño no se comprenden mejor como una transmisión literal de significado. Es inútil intentar suprimir toda ambigüedad; es más productivo buscar arreglos sociales que aprovechen la historia y la ambigüedad. Por lo tanto, el verdadero problema de la comunicación y el diseño es situar la ambigüedad en el contexto de una historia de compromiso mutuo que tenga la riqueza suficiente para brindar una oportunidad a la negociación.

Como el repertorio de una comunidad es un recurso para la negociación de significado, es compartido en un sentido dinámico e interactivo. Concretamente, la práctica compartida no trata de creencias compartidas en el sentido de los mismos modelos u objetos mentales.[12] El acuerdo, en el sentido de un significado compartido literalmente, no es una condición previa para el compromiso mutuo en una práctica y tampoco es su resultado. En efecto, las discrepancias en cuanto a interpretación o los malentendidos sólo se deben abordar directamente cuando interfieren en el compromiso mutuo e incluso en estos casos no son simplemente problemas que resolver, sino ocasiones para la producción de nuevos

12. Por ejemplo, la noción de discurso compartido es muy diferente de la noción de creencia o presuposición (Turner, 1994) o de «modelo mental» (Senge, 1990). Un discurso refleja una empresa y la perspectiva de una comunidad de práctica, pero no es una creencia fija ni un modelo del mundo que los individuos tengan en la mente. Un discurso es un recurso social e interactivo para construir afirmaciones sobre el mundo y coordinar el compromiso en la práctica. Aquí empleo la noción de discurso en un sentido muy parecido al definido por Michel Foucault (1971) y adoptado por James Gee (1992) como una caracterización de la práctica. Sin embargo, como insistiré más adelante, no equiparo el discurso con la práctica.

significados. El compromiso continuo en una práctica compartida es una forma dinámica de coordinación que genera «sobre la marcha» los significados coordinados que le permiten avanzar.

Negociar el significado en la práctica

No es necesario que una comunidad de práctica se cosifique como tal para que sea una comunidad: se incorpora a la experiencia de los participantes por medio de su mismo compromiso. No es necesario que las tres dimensiones examinadas aquí se conviertan en un centro explícito de atención para crear un contexto para la negociación de significado:

1) mediante el compromiso mutuo, la participación y la cosificación se pueden entretejer perfectamente;
2) una empresa conjunta puede crear relaciones de responsabilidad mutua sin que nunca se llegue a cosificar, discutir o declarar como empresa;
3) las historias compartidas de compromiso pueden convertirse en recursos para negociar significado sin la necesidad constante de «comparar notas».

No obstante, casi todos hemos experimentado el tipo de energía social que puede generar la combinación de estas tres dimensiones de la práctica compartida. A la inversa, también podemos haber experimentado cómo esta energía social nos puede impedir responder a nuevas situaciones o seguir adelante. Por lo tanto, la importancia de nuestras diversas comunidades de práctica se puede manifestar de dos maneras: por su capacidad para dar lugar a una experiencia de significado y, a la inversa, por su capacidad para hacernos rehenes de esa experiencia.

En consecuencia, decir que las comunidades de práctica ofrecen un contexto privilegiado para la negociación de significado no se debe malinterpretar como un intento de idealizarlas:

1) he insistido en que la práctica compartida no implica en sí misma armonía o colaboración;
2) además, afirmar como yo he hecho que estos tipos de comunidades producen sus propias prácticas no equivale a afirmar que las comunidades de práctica sean, en algún sentido esencial, una fuerza emancipadora.

La coherencia local de una comunidad de práctica puede ser al mismo tiempo una ventaja y un inconveniente. La producción autóctona de una práctica hace que las comunidades de práctica sean el lugar de logros creativos y de fra-

casos endogámicos, el lugar de resistencia a la opresión y de la reproducción de sus condiciones, la cuna del ego y también la jaula potencial del alma.

Las comunidades de práctica no son intrínsecamente beneficiosas ni dañinas. No son privilegiadas en cuanto a efectos positivos o negativos. Pero son una fuerza que tener en cuenta, para bien o para mal. Como lugar de compromiso en la acción, en las relaciones interpersonales, en el conocimiento compartido y en la negociación de empresas, estas comunidades tienen la clave de la verdadera transformación, la que tiene efectos reales en la vida de la gente. Desde esta perspectiva, la influencia de otras fuerzas (por ejemplo, el control de una institución o la autoridad de un individuo) no es menos importante, pero se debe considerar mediada por las comunidades en las que su significado se debe negociar en la práctica.

3 Aprendizaje

La negociación de significado es un proceso fundamentalmente temporal y, en consecuencia, la práctica se debe comprender en su dimensión temporal. Algunas comunidades de práctica existen durante siglos, como las comunidades de artesanos que transmiten su oficio de generación en generación. Otras tienen una vida corta, pero lo bastante intensa para dar origen a una práctica autóctona y transformar las identidades de las personas implicadas. Por ejemplo, estas comunidades se pueden formar cuando la gente se reúne para enfrentarse conjuntamente a un desastre. El desarrollo de una práctica requiere tiempo, pero lo que define a una comunidad de práctica en su dimensión temporal no es simplemente una cuestión de una cantidad mínima de tiempo; más bien es cuestión de mantener un compromiso mutuo en la consecución conjunta de una empresa para compartir algún aprendizaje significativo. Desde esta perspectiva, *las comunidades de práctica se pueden concebir como historias compartidas de aprendizaje*.

En este capítulo examinaré la dinámica interna que constituye estas historias compartidas de aprendizaje. Para este fin, retomaré los temas introducidos en los dos últimos capítulos, pero centrándome en el tiempo y el aprendizaje:

1) en primer lugar hablaré de la participación y la cosificación como formas de memoria, como fuentes de continuidad y discontinuidad y como cauces por los cuales podemos influir en la evolución de una práctica;
2) luego hablaré del desarrollo de la práctica en relación con las tres dimensiones introducidas en el capítulo 2. Argumentaré que el aprendizaje a lo largo de estas tres dimensiones es lo que produce una práctica como estructura emergente;